

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**LAILA DEL BEM SELEME**

**ESTRUTURA DE RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS E PRÁTICAS DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

**CURITIBA**

**2010**

**LAILA DEL BEM SELEME**

**ESTRUTURA DE RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS E PRÁTICAS DE  
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Estratégia e Análise Organizacional, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dra. Karina De Déa Roglio

**CURITIBA**

**2010**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

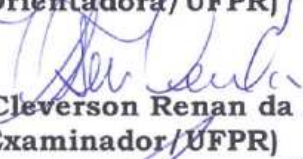
**Laila Del Bem Seleme**

**“Estrutura de Relacionamentos Interpessoais e Práticas de  
Planejamento Estratégico: o Caso do Núcleo de Planejamento  
Estratégico”**


**DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**



**Prof.ª Dr.ª Karina de Déa Roglio**  
**(Orientadora/UFPR)**



**Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha**  
**(Examinador/UFPR)**



**Prof. Dr. Luciano Rossoni**  
**(Examinador/UP)**

**24 de setembro de 2010**

Ao meu pai Ricardo Jorge  
Bohlen Seleme (*in memoriam*).

## **AGRADECIMENTOS**

A construção de uma dissertação de mestrado exige muito mais que a dedicação do mestrando. São muitas as pessoas que ao longo do processo contribuem direta ou indiretamente para que o resultado se concretize. Quero expressar minha gratidão aos que me apoiaram nestes dois anos de estudo.

A minha família que sempre demonstrou apoio e orgulho das minhas conquistas, especialmente meus pais Ricardo e Tarcila, minhas irmãs Najla e Jetele, meus tios Roberto, Robson, minhas tias Eliane e Sonali, e meus avós Otília e Jorge.

Gostaria também de agradecer aos amigos que sempre nos confortam de alguma maneira. Agradeço os amigos do mestrado Carla, Camila, Larissa, Jeferson pela amizade e pelo companheirismo. A amiga Ariane que me auxiliou na busca de um campo de pesquisa, sempre otimista e solícita em suas conversas. E a todos os amigos dos Observatórios que nunca deixam de comemorar uma conquista, fazendo a vida sempre mais leve e feliz.

Muitos são os professores que gostaria de agradecer. Primeiramente ao professor João Marcelo Crubellate que iniciou as orientações. Ao professor Luciano Rossoni, pela disposição e paciência ao me auxiliar nas análises estatísticas. A professora Karina De Déa Roglio que foi importante na fase de conclusão do mestrado. Além desses professores, que me ajudaram diretamente na dissertação, gostaria de agradecer o professor José Henrique de Faria que mostrou outra faceta da realidade, ao professor Sérgio Bulgacov pelos ensinamentos no âmbito da estratégia, e ao professor Paulo Prado pelos ensinamentos do campo da estatística.

No mestrado passei por dois momentos muito difíceis: a perda de duas pessoas extraordinárias às quais devo o mais profundo agradecimento, mas que não tive a oportunidade de dizer muito obrigada. O professor Clóvis Machado-da-Silva, muitas vezes incompreendido, mas de uma sabedoria ímpar, que me foi meu professor e orientador durante um ano de mestrado. E meu pai, Ricardo Jorge Bohlen Seleme, a quem devo gratidão por tudo aquilo que sou hoje. Uma pessoa otimista que sempre acreditou no meu potencial, e em todos os momentos esteve ao meu lado, me apoiando, me incentivando e me ensinando, demonstrando orgulho até nos menores feitos. São pessoas que realmente fizeram a diferença. Faltaram estes abraços!

## RESUMO

A pesquisa sobre redes de relacionamentos tem se intensificado nos últimos anos, bem como o interesse pela discussão das práticas organizacionais mostrando sua relevância acadêmica e prática. Assim, partindo de aspectos conceituais delineados das teorias institucional, de planejamento estratégico e da teoria sobre redes o presente trabalho tem como objetivo analisar como a estrutura de relacionamentos do Núcleo de Planejamento Estratégico condicionou a efetividade desta organização por meio da percepção de seus membros. Metodologicamente a pesquisa é classificada como descritiva e de natureza mista, utilizando-se da técnica de estudo de caso. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas com perguntas abertas e fechadas. A partir dos dados coletados buscou-se em primeiro lugar caracterizar o Núcleo de Planejamento Estratégico. Depois, com base na técnica de análise de redes, foi realizada a análise descritiva da rede, por meio da qual percebeu-se a centralidade e prestígios dos atores, verificou-se a correlação entre centralidades e atributos, bem como a formação de um subgrupo na rede. Por fim, verificou-se a relação entre a estrutura de relacionamento e a efetividade do Núcleo a partir da percepção dos atores acerca das discussões sobre práticas de planejamento estratégico. Os resultados apontam para uma diferenciação nas práticas de planejamento estratégico de empresas privadas e públicas, o Núcleo é visto como um ambiente para troca experiências sobre práticas de planejamento estratégico que não são disponibilizadas na literatura, e as centralidades são percebidas em um subgrupo do Núcleo (Comitê Executivo) que lhe garante maior centralidade e prestígio. As correlações analisadas indicam que os atores acessados com mais frequência são aqueles com os quais existe maior afinidade e que o subgrupo possui mais envolvimento e internaliza mais as práticas de planejamento estratégico. Por fim, ao medir a similaridade de percepção constatou-se que os atores com mais laços de interação tendem a perceber mais a efetividade do Núcleo.

**Palavras-chave:** Estrutura de relacionamentos. Análise de redes. Planejamento estratégico.

## **ABSTRACT**

The research on social networks and organizational practices have been intensified in recent years, indicating their academic and practical relevance. Therefore, based on the conceptual aspects of the institutional theory and social networks theories this thesis has the purpose to analyze how the structure of relationships at the Center for Strategic Planning (Núcleo de Planejamento Estratégico) has conditioned the effectiveness of this organization based on the perception of its members. The research is descriptive and employed multiple methods, including qualitative and quantitative data. Data collection was based on interviews with open-ended and closed questions. Initially we characterized the Center for Strategic Planning, the case studied in the field work. Then, using network analysis, we did a descriptive analysis of the network in order to map the centrality and prestige of the actors, the correlation between focal points and attributes, and the formation of a subgroup in the network: the Executive Committee. In addition, we verified the connection between the structure of relationships and the effectiveness of the Center for Strategic Planning based on its member perceptions about the discussions on the strategic planning practices. The study findings show that there is a difference between the strategic planning practices in private and public companies, the Executive Committee is seen as a place to exchange experiences on strategic planning practices which are not available in the literature, and the central areas are seen in a subset of Core (Executive Committee) that ensures greater centrality and prestige. The correlation analysis indicate that the actors frequently accessed are those with higher affinity and there is an indication that the Executive Committee has more involvement and more internalized practices. Another conclusion is that the interaction among the actors with stronger ties tend to emphasize the effectiveness of the Executive Committee, and the improvement of strategic management practices.

**Key-words:** Relational structure. Network analysis. Strategic planning.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO ANALÍTICO .....	47
FIGURA 2 – CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	58
FIGURA 3 – REDE DE INTERAÇÃO.....	83
FIGURA 4 – REDE DE AFINIDADE.....	84
FIGURA 5 – REDE DE RELEVÂNCIA.....	85
FIGURA 6 – REDE DE SIMILARIDADE .....	86



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES .....	22
QUADRO 2 – PILARES INSTITUCIONAIS E CONDUTORES .....	24
QUADRO 3 – ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA ABORDAGEM INSTITUCIONAL .....	35
QUADRO 4 – REUNIÕES DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	52
QUADRO 5 – QUESTIONAMENTOS PARA TIPOS DE REDE .....	55
QUADRO 6 – ETAPAS DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE .....	66
QUADRO 7 – MODELOS PARA A ANÁLISE MRQAP .....	70
QUADRO 8 – PERFIL DOS RESPONDENTES .....	74
QUADRO 9 – PERFIL DAS EMPRESAS .....	75
QUADRO 10 – DIMENSÕES RESULTANTES DA ANÁLISE FATORIAL.....	101

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS RELACIONAMENTOS.....	82
TABELA 2 – CENTRALIDADES DA REDE DE INTERAÇÃO .....	87
TABELA 3 – CENTRALIDADES DA REDE DE AFINIDADE .....	88
TABELA 4 – CENTRALIDADES DA REDE DE RELEVÂNCIA .....	88
TABELA 5 – CENTRALIDADE DA REDE DE SIMILARIDADE .....	89
TABELA 6 – CORRELAÇÃO DE CENTRALIDADES .....	90
TABELA 7 – CORRELAÇÃO ENTRE CENTRALIDADE E ATRIBUTOS DOS PARTICIPANTES .....	91
TABELA 8 – RELAÇÕES COMITÊ E DEMAIS.....	92
TABELA 9 – MATRIZES DE DENSIDADE .....	94
TABELA 10 – CENTRALIDADE DAS REDES EM RELAÇÃO A ESTRATIFICAÇÃO .....	94
TABELA 11 – ANÁLISE FATORIAL EFETIVIDADE DO NÚCLEO .....	96
TABELA 12 – ANÁLISE FATORIAL VALORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS .....	97
TABELA 13 – ANÁLISE FATORIAL INTERNALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS.....	99
TABELA 14 – CENTRALIDADES, EFETIVIDADE E ENVOLVIMENTO DOS ATORES.....	102
TABELA 15 – COMITÊ E AS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	103
TABELA 16 – ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO SOBRE A SIMILARIDADE DAS PRÁTICAS	104

## LISTA DE ABREVIATURAS

CEO – *Chief Executive Officer* (Diretor executivo)

NPE – Núcleo de Planejamento Estratégico

PE – Planejamento Estratégico

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Problema da pesquisa.....	16
1.2	Objetivos da pesquisa .....	16
1.3	Justificativas teóricas e práticas.....	16
1.4	Estrutura da dissertação .....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO .....	19
2.1	Teoria Institucional .....	19
2.2	Práticas de planejamento estratégico na perspectiva institucional .....	28
2.3	Redes e Relacionamentos Interpessoais .....	38
2.3.1	Análise de Redes.....	45
2.4	Efetividade, Estrutura de Relacionamentos Interpessoais e Práticas de Planejamento Estratégico Organizacionais .....	47
3	METODOLOGIA .....	50
3.1	População, amostra e dados.....	51
3.1.1	Descrição do caso .....	51
3.1.2	Fontes e coleta de dados.....	53
3.2	Categorias de análise.....	57
3.3	Delineamento da pesquisa.....	64
3.4	Etapas de pesquisa e procedimentos de análise .....	65
3.5	Limitações do estudo .....	71
4	ANÁLISE DOS DADOS.....	72
4.1	Descrição do Núcleo de Planejamento Estratégico .....	73
4.1.1	Práticas de planejamento estratégico .....	75
4.1.2	Núcleo de planejamento estratégico.....	79
4.2	Análise de Redes .....	81
4.2.1	Descritiva da Rede.....	82
4.2.2	Medida de Centralidade dos Participantes .....	86
4.2.3	Correlação entre centralidades.....	89
4.2.4	Correlação entre centralidade e atributos .....	91
4.2.5	Posição do grupo como elemento de estratificação.....	92

4.3	Estrutura de relacionamentos e a efetividade do Núcleo de Planejamento Estratégico.....	95
4.3.1	Análises Fatoriais: Efetividade do Núcleo, Valorização das Práticas e Internalização das práticas.....	95
4.3.2	Posição da rede relacionada ao envolvimento/ efetividade .....	101
4.3.3	Posição (Comitê) relacionada ao envolvimento .....	103
4.3.4	Similaridade na estrutura de relacionamentos do Núcleo.....	104
5	CONCLUSÕES .....	106
	REFERÊNCIAS.....	111
	APÊNDICE .....	119

## 1 INTRODUÇÃO

Os primeiros estudos institucionais possuíam um grande foco no indivíduo (SELZNICK, 1971; 1996), as pesquisas aconteciam em âmbito organizacional e a relação que as organizações mantinham com o ambiente não recebia prioridade. A partir de 1960, as trocas de recursos e informações entre organizações intensificaram-se, tornando as relações interorganizacionais mais interdependentes, desviando o foco do indivíduo para o ambiente (HIRSCH, P.; LOUNSBURY, 1997). A partir de então, estudos sobre as organizações além de suas fronteiras tornaram-se o foco de diversas pesquisas. Porém, foi nas últimas décadas que pesquisadores deslocaram significativamente sua atenção das organizações para as relações sociais existentes entre elas (SCOTT, 1991).

Neste novo contexto mundial, ligado às transformações baseadas no processo de globalização, fortemente marcado pela tendência na modernização produtiva, novos cenários e novas formas de interação de mercado emergiram. Desta forma, mudanças sociais, políticas, ambientais e tecnológicas, novas configurações dos atores sociais e novos concorrentes no mercado afetam a dinâmica das organizações e devem ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica em organizações. A abordagem institucional vislumbra a “ação estratégia como uma consequência do ajustamento entre necessidades organizacionais e pressões ambientais.” (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002, p. 107)

Neste panorama, percebeu-se a necessidade de estudar novas estruturas organizacionais acrescentando uma perspectiva sociológica para compreender a ação econômica, que surge das instituições. As instituições são construções sociais, fortemente condicionadas pelo conteúdo e pela estrutura das relações sociais nas quais a ação econômica está imbricada, ou seja, pela configuração das redes sociais (GRANOVETTER, 1985).

A análise de redes sociais busca compreender como os atores são ligados uns aos outros e como estas relações funcionam, proporcionando ordem e significado para a vida social (WASSERMAN; FAUST, 1994). As redes são

compostas por diversos tipos de contatos entre atores, na forma de troca ou transação, estruturando assim redes de relações com fins de captação de recursos financeiros, informações, conhecimento, mão-de-obra, ou ainda, suporte para a legitimidade.

Neste ambiente no qual as redes são estruturadas a partir de papéis, atribuições e relações que buscam flexibilizar o seu funcionamento, através da cooperação, mas sem eliminar os conflitos e a competição, surge, em 2008, o Núcleo de Planejamento Estratégico (NPE). Esta é uma organização, composta por indivíduos de grandes empresas paranaenses, que tem como objetivo promover a interação multissetorial sistemática entre profissionais competentes da área de planejamento estratégico, visando prospectar e disseminar conhecimento e permitir a elevação da maturidade dos planejamentos estratégicos em suas respectivas empresas.

Para atender seu objetivo, o NPE compartilha as práticas de planejamento estratégico vivenciadas pelos participantes em reuniões periódicas. Estas práticas são consideradas como o uso rotineiro da organização para conduzir uma atividade ao longo do tempo, sendo influenciadas pelas pessoas, pelos interesses, pelas ações das organizações e pela história (KOSTOVA; ROTH, 2002). Em estudos sociológicos a prática é utilizada pra explicar o que os seres humanos fazem na gestão, na tomada de decisão e na elaboração de estratégias.

Tendo o NPE como objeto de pesquisa busca-se neste trabalho entender como a estrutura de relacionamentos condiciona a sua efetividade no entendimento dos seus membros. Considerando que a efetividade é um indicador de distanciamento ou aproximação entre o planejamento e a operação da organização (CAMERON; WHETTEN, 1983), ou seja, é a capacidade de corresponder àquilo que foi estabelecido como objetivo, esta pesquisa se propõe a verificar se os participantes percebem que os objetivos do NPE foram alcançados e se as práticas de planejamento estratégico discutidas no NPE são de seu conhecimento, são valorizadas, bem como são internalizadas nas organizações em que atuam.

## **1.1 Problema da pesquisa**

Como a estrutura de relações condicionou a efetividade do Núcleo de Planejamento Estratégico no entendimento de seus membros?

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

O objetivo geral deste trabalho é verificar como a estrutura de relações condicionou a efetividade do Núcleo de Planejamento Estratégico no entendimento de seus membros.

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos são estabelecidos:

- Identificar as organizações integrantes do Núcleo do Planejamento Estratégico;
- Caracterizar a estrutura de relações do Núcleo de Planejamento Estratégico;
- Analisar a efetividade do núcleo a partir da compreensão da efetividade, ciência, valorização e internalização das práticas de planejamento estratégico discutidas no grupo;
- Analisar o grau de similaridade dos membros do grupo a partir da efetividade do NPE;
- Verificar como a estrutura de relações está relacionada com a efetividade do núcleo e com a similaridade dos membros.

## **1.3 Justificativas teóricas e práticas**

O presente estudo, ao se propor a pesquisar a estrutura de relacionamentos interpessoais, com base em uma organização criada para discutir planejamento



estratégico, contribui para a compreensão das influências mútuas entre organizações na implementação de estratégias.

De acordo com Miettinen *et al.* (2009), atualmente há necessidade de estudos empíricos que permitem não apenas aprender sobre as práticas diversas, mas também desenvolver a compreensão teórica dos vários aspectos da prática, tais como o papel dos objetos neles ou a relação entre linguagem e rotinas incorporadas, poder e assim por diante. Este tipo de estudo auxilia na compreensão do significado e natureza da mediação dos artefatos em mudanças de práticas e podem estimular estudos comparativos em diferentes campos.

Desta forma, a justificativa teórica do presente estudo refere-se às contribuições à teoria institucional ao perceber as práticas como uma solução para o dualismo entre sujeito e objeto, podendo ser considerada como um meio de fornecer uma solução ao problema entre agência e estrutura, pois é através das ações que as estruturas são reproduzidas e transformadas, ou vice-versa. A análise de redes utilizada para caracterizar a estrutura de relacionamentos de uma rede já estabelecida, também é vista como uma contribuição teórica para o desenvolvimento da teoria institucional.

Procurar-se-á também extrapolar a teoria usualmente aplicada às organizações para uma rede de relacionamentos, levando em conta o fato de que uma rede é representada por várias organizações.

A justificativa prática é que este trabalho pode gerar informações e conclusões úteis sobre a vida social a partir de uma abordagem empírica, percebendo qual a influência dos relacionamentos interpessoais nas práticas de planejamento estratégico. As organizações que fazem parte do estudo poderão ser beneficiadas na medida em que poderão conhecer os motivos que fazem com que outras organizações participem daquela rede de relacionamentos, e o quanto participar da rede de relacionamento beneficia suas atividade de planejamento estratégico. Além disso, as práticas de planejamento estratégico foram o foco de vários estudos em administração, sendo considerado um elemento institucional significativo para as organizações.

Outra contribuição prática pode ser a verificação de que a configuração em rede pode aumentar a competitividade de mercado, bem como a aprendizagem organizacional. Assim, o resultado pode ser um estímulo à formação de redes.

## **1.4 Estrutura da dissertação**

Os principais capítulos que compõem esta dissertação são a Introdução, que engloba a contextualização histórica do tema relacionamentos interpessoais, práticas de planejamento estratégico, o problema, o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como a justificativa mostrando a relevância do trabalho.

Em seguida, será apresentado o Referencial Teórico-empírico, que aborda os temas da Teoria Institucional, Práticas de Planejamento Estratégico na perspectiva institucional, Redes e Relacionamentos Interpessoais, Estrutura de Relacionamentos Interpessoais e Práticas de Planejamento Estratégico Organizacionais.

No capítulo seguinte será descrita a metodologia adotada para a pesquisa de campo, evidenciando o caso estudado, a fonte e coleta de dados, as categorias de análise, o delineamento da pesquisa, as etapas de pesquisa e procedimentos de análise.

O próximo capítulo tratará da análise dos dados, que é composta por três partes: Descrição do Núcleo de Planejamento Estratégico, Análise de Redes e Estrutura de relacionamentos e a efetividade do Núcleo de Planejamento Estratégico. Por fim, são apresentadas as conclusões acerca das análises realizadas, explicitando de que forma os objetivos desta pesquisa foram atingidos, bem como sugestões para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

As duas últimas seções envolvem as referências utilizadas nesta pesquisa, e o apêndice que contém o instrumento de coleta de dados.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO**

Este capítulo tem como objetivo articular a fundamentação teórico-empírica desta pesquisa, fazendo a revisão da temática básica que permeia os estudos sobre o esquema analítico da teoria institucional, práticas de planejamento estratégico na perspectiva institucional, e redes e estrutura de relacionamentos interpessoais. Na última seção busca-se estabelecer relações entre os esquemas analíticos que orientam o estudo.

### **2.1 Teoria Institucional**

Os estudos institucionais que datam o final do século XIX até meados do século XX são considerados como velho institucionalismo, enquanto os avanços a partir de 1960 são vistos como parte do novo institucionalismo (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Ambos períodos possuem orientações institucionalistas que se referem à economia, à ciência política e à sociologia.

A orientação econômica da teoria institucional tenta analisar as regularidades em interações repetitivas, os costumes e regras que geram um conjunto de incentivos e desincentivos aos indivíduos. A orientação da ciência política analisa o conjunto de princípios implícitos ou explícitos, normas, regras e processos de tomada de decisão nos quais as expectativas dos atores convergem em uma dada área de relações internacionais. E a orientação sociológica, que é foco deste trabalho, analisa os produtos da atividade humana, mas não necessariamente produtos de um projeto consciente. Esta visão rejeita o modelo de ator racional e insere aspectos cognitivos e culturais no foco de análise. (DIMAGGIO; POWELL, 1991)

DiMaggio e Powell (1991) afirmam que o novo institucionalismo tem suas raízes no velho institucionalismo, porém no novo institucionalismo as organizações passam a ser analisadas como sistemas culturais e sociais (SCOTT, 1991), e não apenas como meros sistemas de produção. São os artigos de John Meyer (1977)

“*The Effects of Education as an Institution*”, de Meyer e Rowan (1977) “*Institucionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*”, e de DiMaggio e Powell (1983) “*The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*”, que impulsionam o crescimento da nova abordagem da teoria institucional.

Ambos, velho e novo, salientam o papel da cultura na conformação da realidade organizacional, caracterizam as organizações como modelos racionais, e vêem a institucionalização como um processo que constrange a racionalidade organizacional, por limitar as opções que elas podem buscar. Entretanto existem algumas diferenças que refletem a lógica ambiental da época em que foram desenvolvidos.

O velho institucionalismo, que data a época antes de 1960, tinha foco na organização, enfatizando que as ações das empresas dependem de interesses organizacionais. Em sua análise as ações refletiam os valores, normas e atitudes dos atores organizacionais, e estavam diretamente ligados à estrutura informal de relacionamentos. As mudanças organizacionais tinham um enfoque importante nesta perspectiva.

Em contraste ao velho institucionalismo, o novo passa a perceber as organizações como atores inseridos em um campo, num setor e na sociedade. Em sua análise passa a observar o papel do simbólico na estrutura formal, verificando as influências interorganizacionais, bem como a conformidade e persuasão da cultura, como forma de garantir a legitimidade ambiental da organização. O novo salienta a homogeneidade e a persistência de componentes institucionalizados, a atividade não reflexiva, a rotina e o comportamento *taken-for-granted* dos indivíduos. Outra característica importante é a percepção de que papéis, esquemas, regras e classificações são inerentes às instituições.

Na análise organizacional do novo institucionalismo há uma tendência para a orientação sociológica de análise, na qual é enfatizada os caminhos em que ações são estruturadas e são possíveis devido aos sistemas compartilhados de regras que constroem a inclinação e capacidade de atores de otimizar, bem como privilegiar alguns grupos que têm seus interesses assegurados por sanções e recompensas existentes. (DIMAGGIO; POWELL, 1991)

Os pesquisadores Litchfield e Thompson (*apud*, PALMER; BIGGART; DICK, 2008), fundadores da revista *Administrative Science Quarterly*, atentaram à

importância em desenvolver construtos abstratos operacionalizáveis, capazes de propiciar estabelecimento de relações e suscetíveis a comprovação empírica, para dar respaldo à teoria das organizações. Desta forma Palmer, Biggart e Dick (2008), baseados nestes dois autores, trazem dois construtos: conceitos e relações, que são aplicados à visão do novo institucionalismo.

Os conceitos do novo institucionalismo podem ser agrupados em três categorias: estruturas institucionais, atributos e processos. As estruturas institucionais abordam os conceitos de instituição, as três classes de estrutura institucional proposta por Scott (regulativo, normativo e cultural-cognitivo), e os ambientes técnico e institucional das organizações (SCOTT; MEYER, 1991). Os atributos dizem respeito, principalmente, à legitimidade. A categoria processos envolve o processo de institucionalização (BERGER; LUCKMAN, 2008; TOLBERT; ZUCKER, 1996, 1999), bem como seus mecanismos de isomorfismo (coercitivo, normativo e mimético) proposto por DiMaggio e Powell (1983, 1991).

O construto de relações é caracterizado por dois tipos de relações no novo institucionalismo: tendências e relações causais. Os primeiros são classificados em tendências ao longo tempo, que abordam principalmente os tipos de isomorfismo de DiMaggio e Powell (1983, 1991), os segundos referem-se a características que são invariáveis no tempo, como as conexões frouxas de Meyer e Rowan (1977/1991). O segundo tipo de relações, as causais, percebe que a relação fundamental a ser realizada na análise organizacional é entre institucionalização, legitimidade e resultados organizacionais benéficos. Outro tipo de relação causal envolve a moderação da incerteza na relação entre a conformidade institucional, a legitimidade e os resultados organizacionais. As relações causais sugerem que a adoção de elementos institucionalizados pode beneficiar as organizações, mesmo que não haja melhoria na eficiência e efetividade das suas práticas (PALMER; BIGGART; DICK, 2008).

Seguindo a orientação sociológica pode-se afirmar que as instituições são estruturas sociais compostas de elementos culturais-cognitivos, normativos e regulativos que, juntamente com atividades e recursos, propiciam estabilidade e significado à vida social. Esses elementos são transmitidos por vários condutores (*carries*), incluindo sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos, que operam em vários níveis de jurisdição, desde o sistema mundial até localizados em

relacionamentos interpessoais (SCOTT, 2008). Por definição conotam estabilidade, mas estão sujeitos a processos de mudanças incrementais e descontínuas.

De acordo com Scott (2008), as instituições delimitam as fronteiras legais, morais e culturais, controlando e limitando o comportamento humano, ao diferenciar as atividades legítimas das ilegítimas. Desta forma, as instituições têm um papel importante nas atividades dos atores ao limitar ou permitir a atuação dos mesmos.

Neste sentido, Scott (2001; 2008) apresenta os sistemas regulativo, normativo, e cultural cognitivos como ingredientes vitais para as instituições, formando um movimento que vai do consciente ao inconsciente, do que é imposto legalmente ao que é dado como verdadeiro. O quadro 1 mostra os três elementos considerados os pilares das instituições.

	<b><i>Regulativo</i></b>	<b><i>Normativo</i></b>	<b><i>Cultural-Cognitivo</i></b>
<b><i>Base da Complacência</i></b>	Conveniência	Obrigações Sociais	<i>Taken-for-grantedness</i> Valores compartilhados
<b><i>Bases da Ordem</i></b>	Regras regulativas	Expectativas de vínculo	Esquema constitutivo
<b><i>Mecanismos</i></b>	Coercitivo	Normativo	Mimético
<b><i>Lógica</i></b>	Instrumentalidade	Adequação	Ortodoxa
<b><i>Indicadores</i></b>	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Crenças comuns, lógica compartilhada e isomorfismo
<b><i>Efeitos</i></b>	Sentimento de culpa ou de inocência	Vergonha ou honra	Certeza ou confusão
<b><i>Bases da Legitimidade</i></b>	Sancionado legalmente	Governado moralmente	Compreensível, reconhecível, sustentado culturalmente

QUADRO 1 – TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES

FONTE: Scott (2008, p. 51)

O pilar regulativo evidencia que instituições constroem e regularizam comportamentos. Assim, processos regulatórios envolvem a capacidade de estabelecer regras, forçar outros a segui-las, e se necessário, manipular sanções e recompensas em uma tentativa de influenciar futuros comportamentos. É um processo que pode operar formalmente, com atores especializados (ex: polícia), ou mesmo através de mecanismos informais (SCOTT, 2001; 2008).

No pilar normativo, a ênfase é colocada em regras normativas que introduzem dimensões prescritivas, avaliativas e obrigatórias na vida social. Sistemas normativos incluem valores e normas (SCOTT, 2008). Valores referem-se a concepções de desejáveis ou preferidas ações, em que padrões de estruturas e comportamentos podem ser comparados e avaliados. Normas especificam como as coisas deveriam ser feitas, definindo meios legítimos para perseguir determinados

fins. Sistemas normativos definem objetivos, mas também designam meios apropriados para atingi-los.

A dimensão cultural-cognitiva das instituições é formada por concepções compartilhadas que constituem a natureza da realidade social e estruturas através do qual o significado é atribuído. É a principal ênfase da vertente neo-institucional, que dá grande atenção às dimensões cognitivas da existência humana. O elemento cultural-cognitivo é que media os estímulos do mundo externo e a resposta dada pelos organismos individuais, mediação essa feita através da coleção de representações simbólicas do mundo internalizadas na cognição humana. Os símbolos, palavras, sinais e gestos têm seu efeito em moldar os significados que os indivíduos atribuem a objetos e atividades (SCOTT, 2008).

Com isso, retorna-se ao trabalho de Max Weber, em que para explicar ou entender qualquer ação social, os analistas devem entender não só as condições objetivas em que se desenrola a ação, mas a interpretação subjetiva do agente social. É reconhecido pelos institucionalistas que os processos internos de interpretação são modelados por estruturas culturais externas, por isso esse pilar é denominado cultural-cognitivo, já que as dimensões culturais e cognitivas estão em constante interação.

Cada um dos três pilares confere uma base para a legitimidade, ainda que de diferentes formas (SCOTT, 2008). O regulatório enfatiza a conformidade com as regras; logo, as organizações devem agir de acordo com as regras estabelecidas. Já a concepção normativa aponta uma base mais profunda para obter legitimidade. Os controles normativos são mais predispostos à internalização do que os controles regulativos, e os incentivos para a conformidade são recompensas tanto intrínsecas, como extrínsecas. A visão cultural cognitiva aponta a legitimidade advinda da adoção de um esquema de referência ou da definição de situações comuns. O modo cultural cognitivo é o mais profundo, pois se baseia nos entendimentos preconcebidos ou dados como verdadeiros.

As instituições são sustentadas pelos três elementos citados anteriormente, entretanto estes são transmitidos por condutores (JEPPERSON, 1991). Os condutores identificados por Scott (2008) são: sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos.

O sistema simbólico (SCOTT, 2008) é um condutor institucional ligado à cultura. Inclui as mais convencionais noções de regras e valores, bem como

esquemas simbólicos que incluem modelos, classificações, representações e lógicas, que são utilizados para guiar o comportamento. Tudo pode ser examinado como um fenômeno social externo a qualquer ator particular, mas também como subjetivo, estruturas cognitivas e crenças internalizadas.

Os sistemas relacionais são condutores que se apóiam em expectativas padronizadas conectadas a uma rede de posições sociais: sistemas de papéis. Regras e crenças do sistema são codificadas dentro de distinções de posição e papéis; sistemas relacionais incorporam elementos institucionais (SCOTT, 2008).

As instituições também podem ser encorpadas em – ou conduzidas por – atividades estruturadas na forma de comportamentos e rotinas habituais. Rotinas são condutores que se apóiam em ações padronizadas que refletem o conhecimento tácito de atores: hábitos profundamente enraizados e procedimentos baseados em conhecimentos e crenças não articuladas.

Os artefatos (SCOTT, 2008) são condutores institucionais ligados a cultura material criados por humanos para ajudar na realização de várias tarefas. Artefatos, como outros condutores, podem ser vistos como associados com, e afetados por, cada um dos três pilares. A tecnologia pode ser vista como um artefato e é também moldada e encorpada por processos normativos. Artefatos podem encorpar e representar uma particular constelação de idéias.

Os condutores são ortogonais aos três pilares institucionais e podem ser observados no quadro 2.

	<b>Pilares</b>		
	<b>Regulativo</b>	<b>Normativo</b>	<b>Cultural-Cognitivo</b>
<b>Sistemas Simbólicos</b>	Regras Leis	Valores Expectativas	Categorias Tipificações Esquemas
<b>Sistemas Relacionais</b>	Sistemas de Governança Sistemas de Poder	Regimes Sistemas de Autoridade	Isomorfismo Estrutural Identities
<b>Rotinas</b>	Protocolos Procedimentos operacionais padronizados	Posto de trabalho Papel, função Obediência às regras	Script
<b>Artefatos</b>	Objetos com especificações legais	Objetos com convenções ou padrões	Objetos com valores simbólicos

QUADRO 2 – PILARES INSTITUCIONAIS E CONDUTORES

FONTE: Scott (2008, p. 79)



Além dos pilares e condutores que, respectivamente, sustentam as instituições e transmitem os elementos que as fazem existir, é importante atentar para o ambiente no qual as organizações estão inseridas, pois também trazem elementos importantíssimos para a análise organizacional. Seu entendimento pode proporcionar grandes descobertas da relação entre ambiente e organização. Na abordagem institucional, o ambiente pode ser caracterizado em termos técnicos e institucionais (MEYER; ROWAN, 1991; SCOTT, 2003).

O ambiente técnico, conforme Machado-da-Silva e Fonseca (1999, p. 32), é aquele cuja “dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho”.

Segundo Scott (2008, p. 48) as “instituições compreendem elementos regulativos, normativos e cultural cognitivos, que juntos com atividades e recursos associados promovem a estabilidade e significado a vida social”. Desta forma, as organizações não estão sujeitas apenas à princípios racionais, mas também à práticas essencialmente culturais-cognitivos. Assim, a faceta institucional do ambiente se insere na análise organizacional, que se caracteriza “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1999, p. 32).

Cabe ressaltar que as duas facetas são interdependentes (SCOTT, 2008), portanto uma não exclui a outra. O que pode ocorrer é a predominância de uma sobre a outra, entretanto podem ser evidenciadas diversas formas híbridas.

Segundo esse autor (2008), aspectos técnicos permitem a utilização de controles e avaliações associadas à racionalidade instrumental que se basearão nas características dos produtos resultantes dos sistemas de produção, como, por exemplo, o custo, a qualidade e conseqüentemente permitindo um controle de desempenho da organização.

Já os aspectos institucionais enfatizam a conformidade da organização com normas da racionalidade formal, de forma a garantir que a organização tenha legitimidade e garanta o acesso a recursos, sendo que a avaliação dos resultados é mais difícil nos ambientes em que há predomínio da faceta institucional.

A busca de legitimidade pelas organizações baseia-se na necessidade de aceitabilidade e credibilidade social, ultrapassando a mera obtenção de recursos materiais e informações técnicas para sobreviver. Suchmann (1995, p. 574) afirma

que: “legitimidade é uma percepção generalizada ou pressuposto que as ações de uma entidade são desejáveis, adequadas, ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições”.

A legitimidade, conforme Scott (2008), concerne ao momento em que as ações de uma entidade são percebidas ou presumidas como esperadas, corretas e apropriadas, dentro do contexto de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições.

A base de legitimidade é proporcionada pelos três pilares institucionais, uma condição que reflete ações em consonância com leis e regras relevantes, suporte normativo ou alinhamento com estruturas culturais-cognitivas (SCOTT, 2008). Essa legitimação justifica a ordem institucional por dar dignidade normativa aos imperativos práticos enfrentados pelas organizações. É importante frisar que as bases de legitimidade proporcionadas por esses pilares são diferentes e podem entrar em conflito.

Os processos que garantem que a legitimidade das organizações seja estabelecida são a institucionalização e o isomorfismo. Para Berger e Luckmann (2008) a institucionalização é o elemento central no desenvolvimento e na permanência de grupos sociais duradouros e de ações tornadas habituais e aceitas.

De acordo com Selznick (1971, p. 14) a institucionalização:

é algo que acontece a uma organização com o passar do tempo, refletindo sua história particular, o pessoal que nela trabalhou, os grupos que engloba com os diversos interesses que criaram, e a maneira como se adaptou ao seu ambiente [...]

O autor afirma que quanto mais precisa for a finalidade de uma organização menos chances haverá de forças sociais afetarem seu desenvolvimento.

Para explicar este processo, Berger e Luckmann (2008) consideram que o homem constitui-se a partir dos processos de interação com o ambiente, nos quais há a necessidade de exteriorização e de coesão psico-fisiológica para que uma ordem social seja estabelecida.

Quando tipificações recíprocas de ações habituais por tipos de atores vão sendo estabelecidas, pode-se dizer que posteriormente a institucionalização será estabelecida, pois resultará na previsibilidade de ações, na divisão de tarefas, no padrão de condutas, permitindo um controle social. Para que este processo ocorra há a necessidade de exteriorização das ações habituais, objetivação das instituições

criadas a partir destas ações e interiorização, que permite a reintrodução do mundo social objetivado na consciência no curso da socialização.

Este processo de definição institucional consiste de quatro partes(DIMAGGIO; POWEL, 1983, p. 148):

[...] aumento na extensão da interação entre organizações no campo; a emergência de definidas estruturas interorganizacionais de dominação e modelos de coalizão; um aumento no carregamento de informação com que organizações no campo devem lidar; e o desenvolvimento de uma mútua consciência entre participantes em um grupo de organizações que elas estão envolvidas em um empreendimento comum.

A institucionalização dever ser vista como um processo que proporciona uma homogeneização das organizações, admitindo a promoção da estabilidade e garantindo que as trocas interorganizacionais aconteçam de maneira mais fluida.

Outro processo que auxilia a homogeneização das organizações é o isomorfismo. DiMaggio e Powell (1983, p.149) afirmam que “ é um processo compelidor que força uma unidade em uma população a assemelhar-se a outras unidades que enfrentam o mesmo grupo de condições ambientais” . O processo de isomorfismo pode ser categorizado em: isomorfismo coercitivo, isomorfismo normativo e isomorfismo mimético.

O isomorfismo coercitivo origina-se de influência política e de problemas de legitimidade. “Resulta de pressões formais e informais exercidas sobre organizações por outras organizações de que elas são dependentes e por expectativas culturais na sociedade dentro da qual as organizações operam.” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 150).

O isomorfismo normativo está associado com profissionalização. A profissionalização é interpretada como luta coletiva de membros de uma ocupação para definir as condições e métodos de seu trabalho, para controlar a “produção dos produtores” e estabelecer uma base cognitiva e legitimação para sua autonomia ocupacional (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p. 152).

O isomorfismo mimético é resultante de padrões de respostas à incerteza, já que a incerteza é um poderoso elemento que encoraja a imitação. “Quando as tecnologias organizacionais são pobremente entendidas, quando objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, organizações podem modelar-se com base em outras organizações” (DIMAGGIO; POWELL, 1983, p.151).

As organizações, neste contexto de institucionalização de práticas, no qual pilares institucionais são estabelecidos para sustentar o padrão institucional, relacionam-se uma com as outras a fim de buscar alcançar seus objetivos organizacionais. Desta forma, Weick (1969) afirma que o ambiente é socialmente construído, assim os atores organizacionais podem criar o ambiente ao qual deverão se adaptar, criando regras e valores que farão parte da lógica ambiental em que se inserem. A relação entre organizações e ambiente passa a ser vista como um processo subjetivo de definição das características que definem o ambiente, e que partir deste processo resultará em ação, que nem sempre segue uma lógica racional.

No próximo item as práticas de planejamento estratégico serão conceituadas a partir da ótica institucional, com o intuito de explicitar que as ações estratégicas não se restringem às ações racionais.

## **2.2 Práticas de planejamento estratégico na perspectiva institucional**

Esta seção discute os conceitos de práticas de planejamento estratégico sob a ótica institucional de análise. Primeiramente, faz-se uma abordagem dos estudos de práticas, mostrando as principais linhas de pesquisa, em seguida o planejamento estratégico é tratado levando em consideração os pressupostos da teoria institucional, e finalmente tem-se o conceito de práticas de planejamento estratégico na perspectiva institucional.

### **2.2.1 Práticas**

O estudo das práticas tem uma longa história teórica e baseia-se numa grande variedade de métodos (MIETTINEN *et al.*, 2009). O primeiro esforço de se teorizar a prática aconteceu no final do século XIX e no início do século XX. Começou com a tradição hegeliana, na qual Karl Marx considerou a prática como uma solução para o dualismo entre idealismo e materialismo. Os conceitos

associados à prática, conforme entendimento dos teóricos da dialética materialista foram reintroduzidas as ciências comportamentais e sociais nas últimas décadas, nas formas da teoria da atividade histórico-cultural, das abordagens socioculturais, e da teoria dos pragmatistas de ação.

Para as abordagens da atividade histórico-cultural a prática “é entendida como um protótipo da atividade criadora mediada por instrumentos e artefatos culturais e como um processo no qual os seres humanos ao mesmo tempo cria a si mesmos e de sua cultura material” (MIETTINEN *et al.*, 2009). Já para abordagem sócio cultural a prática é baseada no conceito de hábito e da interação entre o corpo humano com o ambiente (CHAICKLIN; LAVE, 1993). E na concepção pragmática a prática é direcionada para a compreensão do aprendizado organizacional e da gestão do conhecimento.

O segundo esforço em rever a prática veio a partir de um grupo de sociólogos e filósofos do século XX, como Bourdieu, Schatzki, Giddens, Foucault, Garfinkel e outros etnometodologistas (MIETTINEN *et al.*, 2009). Desta forma, a teoria da prática social não é uma teoria unificada, mas sim um conjunto de autores e abordagens interessados em estudar ou teorizar a prática, cada um dos quais tem seu próprio vocabulário distinto.

Devido a esta diversidade de abordagens, o estudo da prática é frequentemente definida pela listagem de elementos comuns, temas ou desafios que os teóricos da prática acham importante e relevante. A prática é conhecida como o meio de agir usando artefatos, não apenas como representação do mundo. O significado dos objetos materiais e artefatos para práticas é a principal forma de explicá-la. O enfoque sobre as práticas pode ser desenvolvido em três níveis de análise: micro (o que as pessoas fazem); meso (rotinas); e macro (instituições). A prática pode ser entendida como local ou global, sendo única e culturalmente compartilhada, aqui e agora, bem como historicamente construída e dependente.

Segundo Miettinen *et al.* (2009) existem dois motivos para realizar estudos sobre prática. O primeiro motivo é entender a vida social e organizacional a partir de uma abordagem empírica. Para este contexto a prática é entendida como algo que as pessoas fazem na vida cotidiana, e que é base para a ordem social e para as instituições. Assim, tenta-se explicar a vida social a partir de um status de explicação profunda. O segundo motivo é teórico, que pretende resolver problemas filosóficos relativos ao conhecimento e à natureza da realidade, como também problemas

teóricos das ciências sociais sobre a ordem social. Esta linha de pesquisa vê a prática como uma solução para o dualismo de sujeito e objeto, mente e o mundo externo, sendo considerada como um meio de fornecer uma solução para o problema perene entre agência (o início livre de ações) e estrutura (determinismo): através de ações, as estruturas são reproduzidas e transformadas. Sendo que esta interação é mediada por artefatos.

A prática vem sendo estudada sob a ótica três abordagens: etnografia, etnometodologia e teoria da atividade histórico-cultural. No estudo das práticas sob a ótica etnográfica a preocupação central é o ponto de vista nativo (SALEMINK, 2003). Esta visão é utilizada para entender o seu entorno, suas atividades diárias e os objetos utilizados nas suas atividades. A observação participante é o principal método de pesquisa, as atividades de pesquisa precisam de artefatos físicos, e a característica central é a capacidade de transmitir a sensação de estar imerso nas situações, evento e interações. A etnometodologia analisa as práticas que diversas organizações e instituições utilizam, entretanto normalmente a palavra prática é utilizada de forma intercambiável com método. Garfinkel (1967), inspirando-se em Alfred Schutz e Talcott Parsons, preocupa-se com a prática cotidiana de produção, partindo do concreto e não somente da consciência do ser humano. Nesta abordagem a análise da conversação é amplamente adotada. A teoria da atividade histórico-cultural é uma das teorias que analisa a atividade humana ou a prática. Ela complementa as teorias sociológicas da prática, fornecendo um modelo da estrutura e dinâmica do desenvolvimento da atividade humana, bem como uma teoria de aprendizagem baseado no conceito de mediação cultural, desenvolvida por Vygotsky (1978).

O objetivo da atividade é a força motriz da prática, é o porquê a atividade é realizada e o foco para se praticar algo. Este propósito é alcançado na construção de produtos e serviços. Quando o objetivo é compartilhado e discutido a atividade pode ser alterada. E esta sendo mudados os meios e a divisão de trabalho também precisa ser transformada. Os movimentos de mediação são chaves para a aprendizagem, e conseqüentemente para a possível mudança organizacional. Utilizando a análise da prática como meio de analisar a história das atividades, pode-se descobrir contradições no desenvolvimento da atividade, e assim, formular possíveis soluções, novas ferramentas ou até mesmo soluções organizacionais.

Estudos atuais sobre prática apresentam diversas abordagens que podem ser utilizadas para este tipo de pesquisa. Simpson (2009), com uma concepção pragmática dos estudos organizacionais, apresenta dois conceitos para compreensão da natureza dinâmica e emergente da intervenção social: transacionalidade e temporalidade. A transacionalidade refere-se à interação, que permite que as práticas ganhem significados e identidade. Esta concepção afirma que transação permite que os significados e identidades sejam construídos durante e por meio da interação, e para isso é mediada por símbolos significativos. Os agentes reconstróem continuamente a sua história para compreender o presente e para agir com relação ao futuro. Neste contexto a transação é uma forte alternativa para conceitualizações racional e intencional da ação humana (prática).

Sandberg e Dall'Alba (2009) nomeiam a prática como meio de vida, ligada a uma estrutura teórica baseada em uma perspectiva do mundo de vida. Com um tratamento fenomenológico, os autores usam cinco conceitos chave: entrelaçamento com o mundo, formas de ser no mundo, o papel do corpo no mundo, estar com os outros e equipamentos.

Já Lanzara (2009) baseia-se no método de observação do campo de pesquisa, voltando-se a detalhes de cenário e atores, seus atos, linguagem e objetos usados. Em sua pesquisa ele destaca que quando as mudanças são introduzidas através de alterações aos artefatos materiais, muda-se caráter da prática. Assim, os atores devem reformular suas práticas de forma adequá-las às novas práticas.

Nicolini (2009) baseia-se na centralidade das práticas sociais, na tradição etnometodológica, na teoria da atividade histórico cultural e na teoria ator rede. Ele discute a multidimensionalidade das práticas, explicitando a necessidade de um certo ecletismo teórico e metodológico para entendê-las. O desafio metodológico de Nicolini (2009) é aproximar-se dos detalhes para observar as práticas e distanciar-se para perceber as redes de conexões, as instituições e a mudança histórica que podem estar integrados a uma única prática.

Llewellyn e Spence (2009) criticam as teorias de estudos organizacionais que se distanciaram do que as pessoas realmente fazem, sugerindo a análise da conversação da etnometodologia como uma alternativa para pensar sobre prática. Buscam explicitar as formas de se praticar ou de formalizar uma prática por meio das interações diárias dos membros de uma organização. Acreditam que a inserção

de um novo artefato pode ser uma importante contribuição para o estudo da materialidade e mediação da prática. Para estes autores a prática é vista como um fenômeno dos membros e a tarefa do pesquisador é analisar o caráter da ação prática a partir da perspectiva dos membros.

Conforme o disposto no tópico 2.2.1 toda prática precisa de um motivo para ser realizada. Como o objetivo deste estudo gira em torno da efetividade de Núcleo de Planejamento Estratégico o próximo tópico abordará a motivação das práticas desta organização: o planejamento estratégico.

### 2.2.2 Planejamento estratégico sob a ótica da teoria institucional

A estratégia organizacional é usualmente explicada a partir do pressuposto de que é o resultado de um processo racional e intencional de decisores organizacionais, no qual cursos de ação são estabelecidos a partir da discussão da relação entre organizações e seus ambientes. Esta visão objetivista da realidade supõe principalmente a busca da eficiência organizacional como um parâmetro da estratégia organizacional.

Para Quinn (*apud* MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2006, p. 29):

a estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

A teoria institucional vem contrapor esta visão racional da estratégia analisando outros fatores, além da racionalidade, como elementos importantes para a tomada de decisão. “ [...] o pensamento estratégico passa a ser entendido como produto da imersão social dos agentes organizacionais” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 39), desta forma são condicionados ou influenciados por elementos coercitivos, normativos e cognitivos no contexto ambiental das organizações.

Neste enfoque reconhecem-se as instituições como limitantes da possibilidade de ação estratégica. Percebe-se que as ações humanas nas



organizações não são somente intencionais e planejadas, mas também são resultado das interações culturais e políticas e de processos cognitivos e simbólicos.

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), desde o surgimento do modelo de sistema aberto, a formulação da estratégia passou a ser considerada como uma tarefa que envolve a maneira como a organização responde às demandas do ambiente, ultrapassando o princípio da ação racional. A estratégia envolve tanto a escolha como a adaptação ao ambiente e sua formulação depende dos pressupostos quanto à realidade, bem como das formas pelas quais as organizações se relacionam com o ambiente.

Portanto, a estratégia nas organizações é o resultado de uma lógica sistêmica de interação dos agentes com o seu ambiente institucional, incluindo tanto fatores técnicos e operacionais, como fatores culturais-cognitivos.

O processo estratégico vai além da fronteira das organizações, envolvendo a “idéia de construção intencional de instituições que são a estrutura social dentro da qual se dá a ação estratégica de empresas e empreendedores” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 49).

A estratégia analisada sob o enfoque institucional pode ser visualizada em três percepções: voluntarista, normativista e cognitiva (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004).

Na percepção voluntarista, a estratégia pode ser entendida como o esforço para constituição de uma ordem limitadamente intencional que permita maximizar a liberdade dos agentes em busca da realização de interesses, pois compreende o ambiente como um produto da ação interessada e racional. A estratégia organizacional passa a incorporar as relações interorganizacionais (interinstitucionais) como forma de promover as condições futuras de existência da organização.

Na vertente normativista o papel do estrategista é o de perceber as demandas ambientais e conformar a estrutura social da organização, de modo a incorporar demandas e pressões. Esta incorporação atinge a missão, os propósitos e os papéis dos agentes na organização (SELZNICK, 1957). Assim, a estratégia é entendida como cultural e política, que adéqua a organização às pressões ambientais, difundindo os valores socialmente dominantes. A estratégia é tanto operacional quanto simbólica, pois relaciona-se às demandas técnicas e produtivas, bem como à necessidade de demonstrar aceitação dos valores dominantes. Isto

acontece, pois a organização quer obter legitimidade em seu ambiente de atuação. Desta forma, estratégias que não tenham grande eficiência técnica podem ser mais socialmente aceitas e implementadas.

Na perspectiva cognitiva as estratégias são compreendidas como decorrentes de padrões institucionalizados no ambiente organizacional, que podem ser difundidos por mecanismos coercitivos, normativos ou miméticos (DIMAGGIO; POWELL, 1991). A estratégia é entendida como institucionalizada quando se torna um fato social, ou seja, quando for considerada uma alternativa normal, a ponto de dificultar a articulação explícita das razões de sua adoção (ZUCKER, 1987).

Todas as vertentes da teoria institucionais que dizem respeito a estratégia concordam que “[...] a existência de padrões sociais institucionalizados é tanto o produto quanto a condição para a ação estratégica.” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 54) Desta forma, os processos de institucionalização e de ação estratégica possuem uma lógica complementar ou circular, de mútuo condicionamento, reforço e mudança.

Assim, as estratégias são melhores compreendidas quando incorpora elementos ambientais, culturais, cognitivos e sistêmicos para entender o processo de formação estratégia (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). Desta forma, a estratégia é resultante da ação de indivíduos e sistemas socialmente imersos, não perdendo, entretanto, seu caráter distintivo em relação ao seu contexto. A elaboração da estratégia, também recebe influência de aspectos emergentes e contingenciais que surgem no cotidiano das organizações, podendo ser compreendida como um processo ativo e passivo na resposta às pressões institucionais.

De acordo com Fonseca e Machado-da-Silva (2002), os elementos constitutivos da concepção de estratégia organizacional na abordagem institucional, que podem ser observados no quadro 3, diz respeito ao indivíduo, à organização e ao ambiente.

O indivíduo é “um ator social ao formular ações estratégicas com base nos significados atribuídos às regras de funcionamento das organizações, institucionalizadas na sociedade.” (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002, p. 99)

Os agentes organizacionais, que formulam e implementam as estratégias, interpretam a complexidade da realidade baseados em aspectos socialmente construídos, como valores e crenças (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). O

estrategista está “imerso na estrutura social circundante e relativamente inconsciente quanto a ela e quanto à sua influência sobre suas próprias opções e procedimentos.” (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004, p. 52) A elaboração e escolha estratégica seguem os padrões institucionalizados no ambiente, mesmo que o estrategista acredite que suas escolhas seguem apenas princípios racionais.

As organizações são sistemas sociais conectado, construídos em interação. São arenas sociais, parte integrante de um sistema de relações de um campo específico, constituída por atividades padronizadas e conectadas, que refletem as normas e regras sociais.

As organizações estão imersas em ambientes, do qual retiram e transmitem modos adequados de ação. Estas podem manter relações em nível local, regional, nacional e transnacional (SCOTT; MEYER, 1991). Suas atividades são definidas de acordo com o ambiente técnico e institucional que as envolve. O ambiente técnico é caracterizado pela troca de bens e serviços, onde se procura a eficiência. O ambiente institucional realça a elaboração e a difusão de regras e procedimentos aos quais as organizações devem se conformar para obter apoio e legitimidade contextual.

O ambiente “é visualizado como repositório de redes relacionais e de sistemas culturais, compostos por valores/crenças e regras que transmitem conceitos sobre modos apropriados de agir.” (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002, p. 96) É considerado como setor social composto por organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes, e de organizações que estipulam regra de funcionamento e obtenção da legitimidade contextual.

<b>Representação</b>	<b>Significado</b>
<b>Indivíduo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ator social</li> <li>• Ser social</li> <li>• Formulação de estratégias conforme significados atribuídos às regras de funcionamento organizacional, institucionalizadas pela sociedade</li> </ul>
<b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arena social</li> <li>• Componente do sistema de relações de um campo específico</li> <li>• Atividades padronizadas e frouxamente conectadas</li> <li>• Normas e regras sociais</li> </ul>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor social</li> <li>• Campo externo</li> <li>• Organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes e organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção da legitimidade ambiental</li> </ul>

QUADRO 3 – ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DA ABORDAGEM INSTITUCIONAL  
 FONTE: Adaptado de FONSECA e MACHADO-DA-SILVA (2002)

Os seguidores da abordagem institucional observam as propriedades estruturais dos contextos interno e externo dentro dos quais a estratégia é definida. Precisam aprofundar o conceito de ambiente e examinar o efeito nas ações organizacionais dos valores/ crenças e as regras socialmente construídas. As facetas técnica e institucional são muito importantes na análise, bem como o conceito de imersão social das organizações, contribuindo para a análise da relação organização-ambiente. (FONSECA; MACHADO-DA-SILVA, 2002)

O ambiente técnico é avaliado por meio da mensuração dos resultados organizacionais do ponto de vista econômico. Já o ambiente institucional é avaliado a partir da adequação organizacional perante às normas de conduta socialmente valorizadas.

A adoção de estratégias deve obedecer as diferenças estruturais e culturais do segmento no qual as organizações competem. Mas também levar em consideração as pressões para obtenção da eficiência operacional e as pressões para a conformidade institucional. (MACHADO-DA-SILVA; BARBOSA, 2002)

Para este estudo adota-se o termo planejamento como sendo processo gerencial contínuo de análise do ambiente interno da organização, bem como do ambiente externo, a partir da qual determina os objetivos da organização e os meios para alcançar estes objetivos (STONER; FREEMAN, 1995; MINTZBERG *et al.*, 2006; PRAHALAD, 2000). Neste processo contínuo são utilizados recursos técnicos e simbólicos, assim as estratégias construídas são parcialmente planejadas e parcialmente reativas às circunstâncias que se alteram para responder às pressões ambientais (MEYER; ROWAN, 1977; THOMPSON, 2000).

Após analisar conceitualmente o termo estratégia sob a ótica da teoria institucional, percebendo os vários elementos que podem influenciar o processo de construção das estratégias das organizações, faz-se importante definir o que será considerado como práticas de planejamento estratégico para este estudo. Assim, define-se práticas de planejamento estratégico como uso rotineiro de conhecimento pela organização para conduzir o planejamento estratégico que se desenvolveu ao longo do tempo sob influência da história, pessoas, interesses e ações organizacionais (KOSTOVA; ROTH, 2002). Ademais, estas práticas exibem entendimentos compartilhados e possuem significados social condicionados pelo contexto institucional (SCOTT, 2001; MEYER; ROWAN, 1977).

O processo de adoção de práticas não ocorre de maneira uniforme por todas as organizações em um mesmo campo: certo grau de heterogeneidade é atribuído à capacidade de agência dos atores sociais, que incorpora os recursos e a interpretação dos agentes em suas respostas à adoção, o que, por sua vez, seriam condicionadas pelos efeitos do contexto institucional e pelo contexto relacional interno (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Tendo isso em vista, o modelo teórico do presente estudo admite que a adoção de práticas de planejamento estratégico receba influência de pressões ambientais e de valores compartilhados no âmbito organizacional. Sob essa acepção, a institucionalização de práticas é bem compreendida enquanto processo social que lhes atribuem um caráter durável-dinâmico, já que continuamente são reconstruídas por atores sociais. (ALBUQUERQUE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2009).

Assim, a prática estratégica é constituída de ações intencionais, regularizadas e recorrentes, orientadas a favor dos interesses dos atores que a praticam, intervindo em um sistema social espacialmente e temporalmente delimitado (MACHADO-DA-SILVA; VIZEU, 2007). A prática estratégica nas organizações contempla a racionalidade instrumental, a legitimidade institucional e o cerimonialismo.

As organizações adotam práticas cerimoniais com o objetivo de manter conformidade a padrões institucionalizados na sociedade (MEYER, ROWAN, 1977). Assim, ao analisar do cerimonialismo nas organizações busca-se entender a eficiência nas organizações (dimensão racional), e a legitimidade institucional (dimensão institucional). Friedlande e Alford (1991) acreditam que é preciso considerar a racionalidade instrumental, a legitimidade institucional e o cerimonialismo para compreender as práticas de do planejamento formal.

As práticas cerimoniais não são necessariamente aquelas adotadas no sentido de aumentar o desempenho organizacional, mas sim com o objetivo de conformidade aos critérios normativos, cognitivo e culturais do ambiente no qual se está inserido. É importante notar que muitas vezes a adoção de práticas cerimoniais pode gerar efeitos não condizentes com os conceitos de eficiência e eficácia (Caldas; Vasconcelos, 2002).

A seguir será abordado o tema redes e relacionamentos interpessoais, procurando fazer uma relação com os aspectos institucionais das relações, para que

posteriormente as práticas de planejamento estratégico possam ser analisadas sob a ótica da teoria institucional e da estrutura de relacionamentos interpessoais em uma situação empírica.

### 2.3 Redes e Relacionamentos Interpessoais

De acordo com John Scott (2000), o desenvolvimento dos estudos sobre redes sociais ocorreu em três principais tradições:

a) Analistas sociométricos: trabalhavam com pequenos grupos, produzindo técnicas com a teoria dos gráficos; tradição gestaltiana, da psicologia (Kurt Lewin, Jacob Moreno, Fritz Heider) autores que ‘fugiram’ da Alemanha nazista para os EUA;

b) Pesquisadores em Harvard (1930): exploraram padrões de relações interpessoais e a formação de "cliques", blocks, "clusters"; autores influenciados por Radcliffe-Brown e Durkheim. Elton Mayo, por exemplo, saiu da Austrália para estudar em Harvard. O conhecido estudo de Hawthorne incluiu vários sociogramas;

c) Antropólogos de Manchester: investigaram a estrutura das relações de "comunidades" em tribos e vilas. São representantes John Barnes e Clyde Mitchell, também influenciados por Radcliffe-Brown, enfatizando a integração e coesão, o conflito e a mudança. Percebiam as estruturas como redes de relações com conceitos sociológicos substantivos. Prestaram atenção a normas formalmente institucionalizadas e instituições da sociedade bem como as configurações das relações que surgem do exercício do conflito e do poder.

Assim, foi iniciada a sistematização das observações com o uso da metáfora "web" (tela, teia, trama) e "network" (rede, tela) de relações sociais. Conceitos como: reciprocidade, intensidade e durabilidade das relações foram desenvolvidos por Mitchell (*apud* COSER, 2006), assim como conceitos de relações diretas, indiretas, reachability (alcance).

Iniciava-se, em Harvard, uma ruptura das linhas seguidas em Manchester. Uma corrente de estudos estabelecia a análise de redes sociais como um método de análise estrutural, principalmente para análise de papéis; um movimento paralelo às inovações matemáticas, apoiadas principalmente em Lévi-Strauss (COSER, 2006).

Na década de 80, Granovetter (1983) realiza um estudo sobre o ponto de vista da sociologia americana, focado na popularização e institucionalização de posições em redes, publica então conhecido texto “The strength of weak ties” (A força dos laços fracos). De acordo com Coser (2006) vários estudos como esse confirmam a idéia de que a análise de redes pode ser essencial se vista como um conjunto particular de métodos para teorias substantivas. Os conceitos então se desenvolveram e atualmente pode-se afirmar que:

O termo **rede** por si mesmo é uma noção abstrata que se refere a um conjunto de nós conectados por relacionamentos. Na teoria das organizações o emprego da noção de redes torna-se aplicável quando denotam modos de coordenação, diferenciação e integração entre unidades organizacionais especializadas. Distritos industriais, por exemplo, são salientes versões de redes sociais que viabilizam pólos industriais bastante competitivos (MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006, p.10).

Como já dito anteriormente, o presente trabalho parte da teoria institucional para analisar as redes, assim, enfocaremos apenas esta teoria neste referencial teórico. De acordo com Oliver (1998), a teoria institucional tem se preocupado com os atributos dos atores da rede e com a forma e conteúdo de suas relações dentro de um contexto institucional particular, traçando a formação de redes interorganizacionais e suas formas com particularidades do ambiente institucional.

Apesar das similaridades, Owen-Smith e Powell (2008) afirmam que as pesquisas referentes a redes e instituições tomaram rumos diferentes nas últimas décadas. Para os autores, os estudos iniciais estavam mais associados à sociologia organizacional e política e os últimos voltaram-se à sociologia econômica. Afirmam, ainda, que muitos dos estudos que estabelecem esta relação entre redes e instituições o fazem de forma equivocada. Por exemplo, vários estudos institucionais presumem que redes profissionais são condutores na difusão de práticas e idéias apropriadas. Certamente, muitas pesquisas institucionais confundem “simples” difusão com “profunda” institucionalização.

Owen-Smith e Powell (2008) então apresentam quatro idéias fundamentais que contém referências tanto institucionais quanto de redes e que, na opinião deles, são indivisíveis destas concepções, a saber: campos organizacionais; lógicas institucionais; imersão ou bases não contratuais de um contrato; e capital social.

Um dos conceitos fortemente presentes na teoria institucional que relaciona-se diretamente com o tema das redes organizacionais é o de campo organizacional. Para DiMaggio e Powell (1983), um campo organizacional envolve as relações entre a totalidade dos atores individuais e organizacionais relevantes em partes da sociedade funcionalmente diferenciadas, como a educação, saúde, política ou literatura. De acordo com Owen-Smith e Powell (2008) os campos na teoria institucional são arenas reconhecíveis de ação social. Uma visão mais dinâmica sugere campos diferentes de jogadores onde as posições mais ou menos atrativas possuem oportunidades e possibilidade de construir as possibilidades dos outros jogadores. Por fim, os campos são moldados em suas formas características pelas regras, pelas convenções e pelas expectativas que definem atividades apropriadas e posições legítimas.

A abordagem das lógicas institucionais, como afirmam Thornton e Ocasio (2008), fornece uma ponte entre o macro, perspectiva estrutural de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983) e a perspectiva de Zucker (1977), mais micro, processual. Sendo assim, a lógica institucional é conceituada como “padrões históricos, construídos socialmente, de práticas materiais, suposições, valores, crenças e regras pelas quais os indivíduos produzem e reproduzem suas subsistências materiais, organizam tempo e espaço, e dão significado a sua realidade social” (THORNTON; OCASIO, 2008, p. 101). De acordo com essa definição, as lógicas institucionais fornecem uma ligação entre a agência individual e as práticas e regras estruturais socialmente construídas. O que remete à questão das redes sociais, uma vez que a lógica fornece racionalidade às ações. Para Owen-Smith e Powell (2008) as lógicas fazem das redes variáveis significativas de mundos sociais e econômicos que condicionam (porém não determinam) a formação e as implicações dos relacionamentos.

A imersão (*embeddedness*) ou bases não contratuais de um contrato refere-se às características não formais de uma relação entre organizações. Granovetter (1985) afirma que os relacionamentos nos mercados estão imersos (*embedded*) em instituições econômicas (contratuais) e não-econômicas (família, amizade) demonstrando como os relacionamentos sociais concretos dão forma às atividades econômicas. Owen-Smith e Powell (2008) concordam com o autor ao afirmar que os laços sociais são fundamentais às atividades econômicas e enfatizam que os



relacionamentos econômicos podem ser entendidos em termos de lógicas e arranjos institucionais múltiplos, apenas alguns destes relacionamentos são instrumentais.

Por fim, o capital social, definido por Bourdieu (1986, p. 249) como “um agregado de recursos potenciais ou atuais associados à posse de duráveis redes de relacionamento, reconhecimento e comprometimento mútuo” demonstra a forte relação entre redes e instituições. De acordo com Owen-Smith e Powell (2008) esta concepção retoma a idéia de campo do autor em sua teoria da ação prática. Nesse sentido, o capital (em qualquer de suas formas) é derivado de arranjos que caracterizam campos particulares, e é o fato de derivar desses arranjos que há uma grande variedade de capitais que podem ser mobilizados/controlados para que se atinja determinado fim.

Estes conceitos reforçam o fato de que “os padrões institucionalizados de comportamento estão profundamente implicados até nas mais fugazes e limitadas das ‘microsituações’” (GIDDENS, 2003, p.167), não se podendo assim separar as redes das instituições. É importante salientar que esta relação não é uma relação unilateral, não se pode afirmar que há uma estrutura<sup>1</sup> que determina as relações nas redes sociais. Conforme salienta Giddens (2003) há uma dualidade entre estrutura e agência<sup>2</sup>. De acordo com o autor “a constituição de agentes e estruturas não são dois conjuntos de fenômenos dados independentemente – um dualismo –, mas representam uma dualidade” (GIDDENS, 2003, p. 30). Com isso, o autor afirma que as propriedades estruturais dos sistemas sociais são, ao mesmo tempo, facilitadoras e coercivas. Diferente da visão da sociologia estrutural que considera a coerção, de alguma forma, como a característica definidora dos sistemas sociais.

Esta perspectiva (dualidade agência e estrutura) traz consigo a concepção de recursividade, pois ao mesmo tempo em que a estrutura afeta a agência, a agência também afeta a estrutura em um processo mútuo e contínuo. Esta abordagem é conhecida como estruturacionismo, e possui forte influência na abordagem institucional.

---

<sup>1</sup> [...] a estrutura refere-se, em análise social, às propriedades de estruturação que permitem a “delimitação” de tempo-espaço em sistemas sociais, às propriedades que possibilitam a existência de práticas sociais discernivelmente semelhantes por dimensões variáveis de tempo e espaço, e lhes emprestam uma forma “sistêmica” (GIDDENS, 2003, p.20).

<sup>2</sup> “Agência” diz respeito a eventos dos quais um indivíduo é o perpetuador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada seqüência de conduta, ter atuado de modo diferente [...] agência refere-se a fazer (GIDDENS, 2003, p.10-12).

Partindo disso, Pozzebon (2004) analisou as pesquisas sobre estratégia que utilizaram o estruturacionismo no período de 1995 a 2000 para compreender qual a contribuição deste aos estudos organizacionais. Estas contribuições podem ser percebidas também nos estudos de redes que possuem uma abordagem institucional. De acordo com Pozzebon (2004), a utilização do estruturacionismo trouxe duas grandes contribuições às outras disciplinas.

A primeira relaciona-se à idéia de dualidade da estrutura e aos agentes competentes. Partindo da dualidade, posições voluntaristas e deterministas moderam as premissas referentes à relação ambiente e autonomia humana. Ambos aceitam a importância de circunstâncias estruturais influenciando a agência humana sem eliminar o poder desta agência humana. A estrutura influi em como os agentes constroem seus objetivos estratégicos e os realizam em suas escolhas estratégicas, ao mesmo tempo em que há espaço para a agência humana. A segunda grande contribuição refere-se aos níveis de análise. O estruturacionismo auxilia na ligação entre micro e macro.

De acordo com a autora (POZZEBON, 2004) os indivíduos executam ações em nome de grupos ou organizações. Quando estas ações se tornam um elemento constitutivo das relações entre a organização e organismos externos elas sobem a um nível mais alto do processo social. As micro-práticas começam a ser compartilhadas, reproduzidas, rotinizadas, e, finalmente, institucionalizadas. Similarmente, práticas institucionalizadas, normas e regras nas atividades diárias (indústria, por exemplo) consideradas macro, determinam as percepções individuais de obrigação ou de estimulação e as escolhas.

Partindo destas concepções, explicita-se a seguir duas teorias utilizadas para compreender as redes sociais: Teoria da Força dos Laços Fracos (GRANOVETTER, 1983) e Teoria das Lacunas Estruturais (BURT, 1992).

Nos estudos de redes, as relações são estabelecidas entre "atores" em conjunto (pessoas, subgrupos, organizações, coletividades, agregações como comunidades e estado-nação). A estrutura relacional de um grupo ou sistema social maior consiste em padrões de relações entre uma coleção de atores. Enfatiza-se que cada ator possui ligações com outros atores (COSER, 2006). Nesse sentido, é importante entender como são estabelecidas estas relações e qual a intensidade do relacionamento.

Para explicar estas relações, Granovetter (1983) introduz a noção da força dos laços fracos em seu artigo “The Strength on Weak Ties”. O autor parte do indivíduo, em suas relações interpessoais (*dyad*), para analisar as redes sociais. A intensidade e qualidade destas conexões (*ties*) vão definir se tais laços são fortes, fracos ou inexistentes. Para o autor a análise de força dos laços permite relacioná-los ao ambiente no qual os indivíduos estão inseridos, caracterizando a rede com os seguintes aspectos: difusão, mobilidade social, organização política e coesão social.

Nesse sentido, tem-se a idéia de que o posicionamento em uma relação social pode limitar o comportamento dos atores ali localizados. De acordo com Giddens (2003, p.97)

As posições sociais são constituídas estruturalmente como interseções específicas de significação, dominação e legitimação que se relacionam com a tipificação dos agentes. Uma posição social envolve a especificação de uma “identidade” definida numa rede de relações sociais, sendo essa identidade, porém, uma “categoria” à qual uma certa gama de sanções normativas é concernente.

Assim, essa “identidade” da qual fala Giddens (2003) é tanto constituída como constituinte do indivíduo e também da rede, uma vez que esta é formada por esse conjunto de “identidades” e pela interação entre elas. As interações são fatores essenciais para o entendimento de qualquer estrutura social, conforme afirmam Berger e Luckmann (2008, p. 52) “a estrutura social é a soma dessas tipificações e dos padrões recorrentes de interação estabelecidos por meio delas”. Estas interações podem assim ser percebidas em uma rede como laços, fortes ou fracos.

Granovetter (1983) afirma que as ações dos atores sociais são condicionadas pelo seu pertencimento a redes de relações interpessoais, desta forma a força dos laços pode ser uma forma de analisar redes sociais.

Os laços fortes apresentam a combinação de intensa relação emocional, de confiança, tempo e de reciprocidade que é existente entre amigos próximos. Entretanto, a homogeneidade das relações agrega pouco valor quando o indivíduo busca de novos recursos e de novas informações, pois os benefícios propiciados por estas relações são redundantes. Desta forma, os laços fortes não são suficientes para os amplos setores da sociedade, podendo propiciar a fragmentação e coesão social caso os laços fracos não estejam presentes.

Os laços fracos, por outro lado, permitem a integração de universos sociais diversificados e o acesso a uma variedade de informações, pois funcionam como pontes entre redes. Este tipo de laço é superficial e exige pouco investimento emocional, porém agrega valor ao conectar atores de diferentes comunidades propiciando uma troca mais intensa de informações e de recursos no ambiente social. Portanto, os laços fracos têm um papel importante na configuração estrutural da rede, por isso o autor enaltece “A Força dos Laços Fracos”.

Tendo como base os estudos de Granovetter (1983), Ronald Burt (1992) elabora a teoria das “Lacunas Estruturais” e apresenta a noção de rotas de acesso a outras redes. Burt (1992), da mesma forma que Granovetter (1983), afirma que a rede parte do indivíduo, mas acrescenta que as pessoas ou os atores podem se encontrar desconectadas em uma estrutura social. Estas desconexões ele nomeia de lacunas estruturais, que podem ser utilizadas como fonte de agenciamento de informação e controle das relações na rede. Assim, “o fato de todos os atores se movimentarem em contextos localizados dentro de totalidades mais amplas, limita seu conhecimento de outros contextos, dos quais não possuem uma vivência direta” (GIDDENS, 2003, p. 107) e por este motivo, os atores desconectados podem possuir um maior conhecimento de outros contextos e utilizar esse conhecimento como recurso de controle e poder. Estes atores são conhecidos como pontes.

Já quando atores de duas redes estão desconectados (havendo ali lacunas estruturais), o percurso para alcançar novos recursos e informações pode ser mais oneroso, pois o fluxo de informações é diferente. Entretanto, as empresas podem beneficiar-se dos buracos estruturais ao controlar a estrutura da rede, e ao manipular o fluxo de recursos e de informações, formando novas rotas de acesso entre uma rede e outra.

Estas duas teorias servem como ponto de partida para análise de redes. Aplicando a teoria da “Força dos Laços Fracos” o pesquisador pode evidenciar a estrutura da rede a partir da intensidade dos relacionamentos, enquanto a teoria das “Lacunas Estruturais” auxilia na análise das rotas de acesso entre redes tendo como base as lacunas, podendo utilizadas pelas organizações como forma de controle e agência em seu ambiente competitivo.

### 2.3.1 Análise de Redes

De acordo com Powell e Smith-Doer (1994), existem duas abordagens para o estudo de redes na economia: redes como forma de governança e redes como forma analítica. A primeira abordagem enxerga a rede como uma forma de governar as relações entre os atores econômicos, podendo ser considerada multidisciplinar e prescritiva. A segunda abordagem teve grande influência da antropologia e da sociologia, está fortemente atrelada à teoria organizacional, e é utilizada para estudar as relações sociais internas da organização, as relações interorganizacionais, ou o ambiente externo das organizações.

A abordagem utilizada neste trabalho é a analítica, que busca compreender como os atores são ligados uns aos outros e como estas relações funcionam, proporcionando ordem e significado para a vida social. Desta forma, as estruturas de relações são utilizadas para compreender ambiente social de análise (WASSERMAN; FAUST, 1994). Existem quatro elementos morfológicos que constituem a estrutura de redes: nós, posições, ligações e fluxos (BRITO, 2002). Os nós são os agentes ou atores da rede analisada, as posições definem as localizações dos nós na estrutura, as ligações determinam o grau de difusão ou densidade dos atores de uma rede, e os fluxos são as trocas entre nós de recursos tangíveis e intangíveis.

Van Waarden (1992) destaca sete dimensões que podem ser utilizadas para análise das redes: (1) número e tipo de ator, (2) função da rede, (3) estrutura da rede, (4) institucionalização, (5) regras de conduta, (6) relações de poder, e (7) estratégia dos atores. A primeira dimensão é utilizada para identificar a quantidade e tipos de atores de uma rede. A função da rede refere-se às suas necessidades, intenções, recursos e estratégias dos atores envolvidos. A estrutura da rede é definida ao analisar-se as relações entre atores. Para esta análise algumas variáveis podem ser consideradas: tamanho da rede, limites da rede, estrutura de conexões, intensidade da relação, simetria ou reciprocidade da interconexão, tipo de coordenação, centralidade, grau de delegação e natureza das relações. A institucionalização refere-se ao processo de homogeneização das características ambientais no que tange as temáticas culturais, regulativas e normativas. As regras de conduta são as convenções e interações que direcionam as trocas na rede. As

relações de poder são determinadas pela distribuição de recursos. E finalmente, as estratégias da rede, referem-se às ações adotadas para alcançar os objetivos organizacionais.

Desta forma as redes são compostas por diversos tipos de contatos entre organizações ou atores, na forma de troca ou transação, estruturando assim redes de relações com fins de captação de recursos financeiros, informações, conhecimento, mão-de-obra, ou ainda, suporte para a legitimidade.

Para a verificação das estruturas de relacionamento da rede, podem ser utilizados os seguintes elementos:

- Tamanho da rede é o número de vínculos diretos entre as organizações, indicando integração, polaridade e extensão (KNOKE; LAUMAN, 1982; WASSERMAN; FAUST, 1994). Para verificar o tamanho da rede o respondente terá que apontar a partir de uma lista quais são os atores com os quais a sua organização se relaciona, desta forma serão verificados os nós da rede.
- Densidade da rede é a proporção do número de ligações observadas em relação ao número máximo de ligações teoricamente possível (GRANOVETTER, 1973).
- Centralidade de uma organização é o grau ao qual a organização está conectada, correspondendo a uma noção de quão bem conectada uma organização está dentro de seu ambiente local, sendo calculada em termos do número de organizações às quais uma organização particular é adjacente (SCOTT, 2000).
- Multiplexidade da rede refere-se ao grau de especialização das ligações: quando uma mesma conexão envolve vários tipos de trocas (DEGENNE; FORSÉ, 1999).
- Posição social é definida pelas uniformidades de ação da equivalência estrutural, que constitui os tipos de relações sociais mantidas por categorias de agentes particulares. (SCOTT, 2000).
- Equivalência estrutural são os tipos de relações sociais mantidas por categorias de agentes particulares. Enquanto dois atores podem ter conexões diretas com atores totalmente diferentes, o tipo de relação que eles têm pode ser similar. Esses dois atores ocupam a mesma posição social. (SCOTT, 2000).

Para o presente estudo a análise de redes auxiliará a compreensão da estrutura de relacionamentos do Núcleo de Planejamento Estratégico por meio de

questionamentos sobre a interação dos atores: frequência de interação com os demais atores, afinidade entre os atores, a relevância dos demais atores sobre o tema de planejamento estratégico, quais atores consideram mais similares na hora de pensar as práticas de planejamento estratégico e quais as empresas são referência em planejamento estratégico.

## 2.4 Efetividade, Estrutura de Relacionamentos Interpessoais e Práticas de Planejamento Estratégico Organizacionais

Esta seção tem o intuito de integrar a base conceitual utilizada nesta pesquisa, que englobou a perspectiva institucional de análise das organizações, práticas de planejamento estratégico sob a ótica institucional, redes e estrutura de relacionamentos interpessoais. Além disso, tem o objetivo de elucidar como tais elementos foram estruturados para formar o modelo analítico do presente estudo conforme apresentado na figura 1.

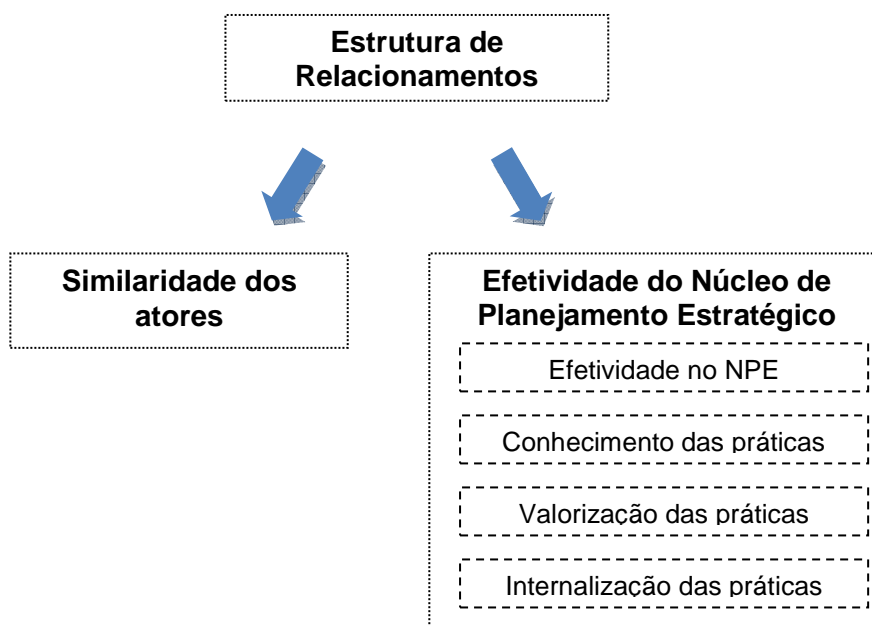


FIGURA 1 - MODELO ANALÍTICO

As organizações buscam relacionar-se umas com as outras com o intuito de conseguir recursos, sejam estes tangíveis ou intangíveis, que não conseguem por si só desenvolver. Neste processo de busca de credibilidade e legitimidade, ações são adotadas para garantir a aceitabilidade social. Assim, é relevante a observação dos construtos de estrutura de relacionamentos e de práticas de planejamento estratégico, para verificar de que forma as organizações conformam suas práticas dentro de uma rede de relacionamentos para garantir sua competitividade e sobrevivência no mercado em que atua.

Este estudo parte do pressuposto que a estrutura de relacionamentos de uma rede de organizações influencia a efetividade do Núcleo de Planejamento Estratégico, bem como a similaridade dos participantes.

A estrutura de relacionamentos pode ser caracterizada pela centralidade e prestígio dos atores, pela verificação da existência de subgrupos dentro no Núcleo e pelas trocas (díades) realizadas ao se considerar algumas motivações.

A efetividade organizacional é um indicador de distanciamento ou aproximação entre o planejamento e a operação da organização (CAMERON; WHETTEN, 1983), ou seja, é a capacidade de corresponder àquilo que foi estabelecido como objetivo. Assim, a efetividade do Núcleo será identificada por meio da percepção dos atores quanto ao cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo NPE, que englobam o conhecimento das práticas de planejamento estratégico, pela valorização das práticas de planejamento estratégico, e a internalização das práticas de planejamento estratégico.

Assim, para este estudo define-se efetividade como a capacidade da organização em atingir os objetivos estabelecidos, de acordo com as expectativas dos *stakeholders*.

Por meio da análise de similaridade, será possível verificar como as relações estabelecidas no Núcleo condicionam a percepção de efetividade do Núcleo ao considerar o alcance dos objetivos propostos, o conhecimento das práticas discutidas no Núcleo, a valorização destas práticas, a internalização destas práticas, e também a percepção de similaridade entre os membros (DEKKER; KRACKHARDT; SNIJDERS, 2007).

Além destes elementos principais, o ambiente no qual as empresas participantes do Núcleo estão inseridas também será considerado. Este possui aspectos técnicos e institucionais que obrigam as organizações a se adaptarem às



pressões ambientais impostas pelo ambiente por meio dos pilares regulativos, normativos e cultural-cognitivo das instituições. Ao atender à estas pressões, as organizações se tornam cada vez mais homogêneas devido ao processo de institucionalização e de isomorfismo que se impõem quando as mesmas procuram legitimidade e credibilidade em seu campo de atuação.

Após estas considerações relacionadas ao tema proposto nesta dissertação, segue o capítulo que aborda os aspectos metodológicos que orientaram a investigação do problema de pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia tem como meta esclarecer sobre qual das diversas possibilidades de análise do fenômeno em estudo esta pesquisa foi realizada.

A partir da articulação dos três focos principais deste estudo: teoria institucional, análise de redes interpessoais e práticas de planejamento estratégico, buscou-se responder ao seguinte questionamento:

**Como a interação dos membros do Núcleo de Planejamento Estratégico condicionou a efetividade do Núcleo de Planejamento Estratégico no entendimento de seus membros?**

A pergunta acima citada, desdobrou-se em cinco perguntas de pesquisa:

1. Quais são as organizações integrantes do Núcleo de Planejamento Estratégico?
2. Quais são os padrões de relacionamentos estabelecidos no Núcleo de Planejamento Estratégico?
3. Qual é a efetividade do Núcleo tendo como base a compreensão da efetividade, conhecimento, valorização e internalização das práticas de planejamento estratégicas discutidas no grupo?
4. Qual é o grau de similaridade dos membros ao considerar a efetividade do grupo?
5. Como a estrutura de relações do Núcleo de Planejamento Estratégico está relacionada com a efetividade e com a similaridade dos membros?

Para a verificação do problema exposto, é fundamental o detalhamento dos aspectos relacionados aos procedimentos de coleta de dados, a sua especificação e ao delineamento e à delimitação da pesquisa. Estes aspectos serão descritos neste capítulo.

### 3.1 População, amostra e dados

Nesta seção serão apresentadas a descrição do caso, as fontes de dados e os procedimentos de coletas de dados.

#### 3.1.1 Descrição do caso

O Núcleo de Planejamento Estratégico (NPE) é formado por executivos e profissionais convidados em função de suas notórias atuações na área de Planejamento Estratégico. O NPE foi criado em agosto de 2008 com a idealização de duas grandes empresas do Estado do Paraná. Após o planejamento preliminar, 15 empresas paranaenses com relevância econômica para o Estado foram convidadas para a reunião inaugural e passaram a compor o Núcleo.

Este núcleo tem como missão “promover a interação multissetorial sistemática entre profissionais competentes da área foco visando prospectar e disseminar conhecimento e permitir elevação do nível de maturidade dos planejamentos estratégicos em suas respectivas empresas” (NPE, 2009). Para tanto, foram estabelecidos pelo NPE os seguintes objetivos: melhoria contínua dos processos de planejamento estratégico; oportunidades de sinergia; aprendizagem e desenvolvimento. Portanto, faz parte da missão do Núcleo a disseminação das boas práticas e do conhecimento vinculado ao tema através de *papers*, *workshops*, seminários, publicações, etc.

Com intuito de obter maior eficiência dos trabalhos e alcançar os objetivos estabelecidos foi instituída uma estrutura de governança institucional, composta por Comitê Executivo e por grupos de trabalho *ad hoc*. O Comitê possui 5 membros e tem a prerrogativa de se reunir extraordinariamente, conforme demanda, para agilizar ações e decisões que possam racionalizar e otimizar os trabalhos do Núcleo. Já os grupos de trabalho *ad hoc* tem como objetivo realizar análises mais profundas em algumas áreas específicas acerca do tema de planejamento estratégico. Cabe ressaltar que tanto o Comitê como os grupos de trabalho *ad hoc* não têm uma

composição fixa, sendo periodicamente alterada de acordo com a disponibilidade dos membros.

O Núcleo não possui endereço físico, suas reuniões são itinerantes e realizadas nas sedes das empresas que o integram. Assim, procura-se estimular a integração dos membros e das próprias empresas. A equipe de planejamento preliminar do Núcleo sugeriu uma agenda de reuniões com frequência bimestral. As reuniões já realizadas aconteceram no período da tarde, nos dias e com as temáticas que podem ser visualizadas no QUADRO 4.

<b>Data</b>	<b>Temáticas</b>
14 de agosto de 2008	Reunião de apresentação do Núcleo de Planejamento Estratégico
16 de outubro de 2008	Pessoas com deficiências Gestão Estratégica
11 de novembro de 2008	Cenários 2009 Gestão Estratégica Integrada Gestão de Riscos
03 de fevereiro de 2009	Planejamento Anual do Núcleo de Planejamento Estratégico
05 de março de 2009	Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos e sistema de recompensas Apresentação do planejamento anual do NPE
16 de abril de 2009	Sistemas de recompensas (resultados da pesquisa com integrantes do Núcleo)
18 de junho de 2009	Planejamento estratégico
20 de agosto de 2009	Liderança no planejamento estratégico
14 de fevereiro de 2010	O Brasil em 2010

QUADRO 4 - REUNIÕES DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
Fonte: NPE, 2009.

Todos os detalhes das reuniões são registradas em atas e posteriormente são disponibilizadas para os integrantes do Núcleo por meio de um documento denominado Diário de Bordo. Este documento é um meio de registro formal das atividades do grupo, que também apresenta o regimento interno, os contatos dos participantes, a agenda de encontros, as temáticas desenvolvidas, sugestões de leituras, e outras informações pertinentes ao Núcleo. É um documento dinâmico, atualizado regularmente pela coordenação do Núcleo de Planejamento Estratégico e com as colaborações dos representantes das empresas membro.

Para o ordenamento dos trabalhos e para a própria implantação da governança institucional do Núcleo de Planejamento Estratégico foi redigido pelo grupo de planejamento preliminar uma minuta de regimento interno que dispõe informações sobre as regras de participação, a composição e formação do Núcleo, as responsabilidades dos membros e a estrutura de governança.

### 3.1.2 Fontes e coleta de dados

Um estudo de caso deve agregar múltiplas fontes de evidências, como: documentos, entrevistas, observações e artefatos (YIN, 2001). Para a proposta deste estudo foi contemplada a revisão de literatura, análise de documentos, e realização de entrevistas estruturadas com questões abertas e fechadas.

Como caminho metodológico, a pesquisa bibliográfica foi o passo inicial para este projeto de estudo, com a intenção de levantar obras de referência na temática de relacionamentos interpessoais, análise de redes, e práticas de planejamento estratégico. Cumprida essa etapa, e de posse de uma lista diversa de trabalhos e produções na área, as leituras compõem o primeiro momento.

O passo seguinte foi a análise documental do Diário de Bordo do Núcleo de Planejamento Estratégico (NPE, 2009). Este documento contém o registro formal das atividades do grupo, permitindo que a construção coletiva de conhecimento possa ser compartilhada com as empresas-membro. É um documento dinâmico atualizado regularmente pela coordenação do Núcleo e com a colaboração das empresas membro. O documento analisado foi disponibilizado aos participantes em agosto de 2009, sendo a 7ª e última edição disponível para consulta.

Após analisar o documento, e tendo como base a literatura explorada, foi possível elaborar um roteiro de entrevista a ser aplicado aos participantes do NPE. A entrevista (*vide* apêndice) é composta por 5 partes:

PARTE 1 – Perguntas abertas sobre práticas de planejamento estratégico.

PARTE 2 – Perguntas abertas e fechadas sobre a efetividade do Núcleo de Planejamento Estratégico.

PARTE 3 – Questionamentos sobre a dinâmica de interação dos participantes do Núcleo.

PARTE 4 – Perguntas fechadas referentes às práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito do Núcleo.

PARTE 5 – Variáveis de controle.

Na primeira parte foram realizadas perguntas sobre qual o significado de planejamento estratégico, como é feito o planejamento estratégico da empresa, quais as ferramentas, artefatos e recursos utilizados para o planejamento estratégico da empresa, o que é admissível e inadmissível ensinar a um novato sobre

planejamento estratégico, quais as orientações normativas para o planejamento estratégico utilizados, e qual o grau de liberdade do indivíduo entrevistado para inovar no planejamento estratégico da empresa.

Este primeiro bloco de questões explora elementos relacionados ao conceito de prática, o que envolve um processo dinâmico convergente e divergente, a transacionalidade, a temporalidade, durabilidade, significados e agência (SIMPSON, 2009), relacionada ao planejamento estratégico organizacional da empresa em questão.

Assim, buscou-se entender o local onde a prática é exercida, a sucessão de momentos transacionais narrados, como também traços de institucionalização que podem ser verificados por meio do aprendizado das orientações normativas, mediação (ferramentas, recursos e artefatos), outras pessoas (pessoas com habilidades e preocupações práticas similares) e outras práticas (exemplos de práticas) (NICOLINI, 2009). O elemento mediador da prática de planejamento estratégico - os símbolos significativos - também pode ser analisado e contribuiu para verificar se são mutuamente aceitos, e assim considerados a essência da sociabilidade (SIMPSON, 2009). A agência, dimensão essencial da prática, pois é a capacidade de influenciar os significados das ações sociais, mantendo-os ou alterando-o, mas não necessariamente de modo intencional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SANDBERG; DALL'ALBA, 2009), também foi foco de análise.

A parte dois do roteiro de entrevista é composto de perguntas abertas e fechadas. As primeiras buscaram verificar qual a efetividade do Núcleo ao perguntar sobre o impacto da participação no planejamento estratégico da empresa e também qual o motivo de participação. As perguntas fechadas eram sobre a missão e objetivos do núcleo, complementando a verificação de quão efetivas são as atividades do núcleo. O entrevistado indicava em uma escala de likert 1-7 (1- discordo plenamente a 7- concordo plenamente) o seu grau de concordância.

Com o objetivo de entender os padrões de relacionamento estabelecidos no Núcleo de Planejamento Estratégico, na terceira parte da entrevista os respondentes eram convidados a indicar 3 pessoas participantes do NPE, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), em algumas situações: frequência de contato com o ator (rede de interação), afinidade com o ator (rede de afinidade), relevância do ator no momento de pensar as práticas de planejamento

estratégico (rede de relevância), e a similaridade do ator com as habilidades e preocupações práticas acerca de planejamento estratégico (rede de similaridade). Nesta parte também foi solicitado que o entrevistado indicasse 3 empresas que tivessem representantes no Núcleo, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), que eles considerassem referência em estratégica.

Os questionamentos feitos para a estruturação de cada tipo de rede podem ser observados no quadro 5 e correspondem à terceira parte do questionário aplicado (*vide* apêndice).

<b>Tipo da rede</b>	<b>Questionamento feito aos respondentes</b>
Rede de Interação	Selecione as pessoas, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), com as quais você mantém relacionamento com maior frequência no âmbito do Núcleo do Planejamento Estratégico.
Rede de Afinidade	Selecione as pessoas, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), com as quais você mantém laços além das reuniões do NPE, como por exemplo, em jantares, telefonemas, <i>happy hour</i> , entre outros.
Rede de Relevância	Selecione as pessoas, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), que você mais leva em consideração na hora de pensar as práticas estratégicas.
Rede de Similaridade	Quais são as pessoas do NPE, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), que compartilham habilidades similares, preocupações práticas acerca de PE que mais refletem na sua forma de pensar as práticas de planejamento estratégico?
Empresas Relevantes	Selecione as empresas, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), que você percebe como referência em estratégia no âmbito do Núcleo de Planejamento Estratégico.

QUADRO 5 – QUESTIONAMENTOS PARA TIPOS DE REDE  
FONTE: A autora (2010)

Para que os respondentes pudessem indicar outros atores, a entrevista continha uma listagem com o nome de todos os participantes da rede, indicando suas respectivas empresas. Esta lista foi suprimida do roteiro apresentado no apêndice devido ao pedido de sigilo do NPE. Desta forma, a indicação das empresas consideradas como referência em estratégia não fará parte das análises.

A quarta parte do roteiro de entrevista foi direcionada para analisar se e como os temas abordados no NPE tiveram algum impacto nas práticas de planejamento estratégico da empresa. Com base nos dados obtidos no Diário de Bordo do Núcleo de Planejamento Estratégico (NPE, 2009) foram identificados 12 temas abordados durante as reuniões do Núcleo (*vide* apêndice). Primeiramente foi solicitado que os entrevistados confirmassem a abordagem do tema nas reuniões, e que também indicassem outras temáticas que não tivessem sido mencionadas. Após essa confirmação o entrevistado indicava em uma escala de likert 1-7 (1-discordo

plenamente a 7- concordo plenamente) o grau de concordância acerca da temática sob dois aspectos: (a) o que foi valorizado, ou seja, qual o grau de importância do tema abordado para o planejamento estratégico da sua empresa; e (b) o que foi internalizado, no intuito de identificar as práticas que o entrevistado conseguiu introduzir na empresa, seja no sentido de implementar a prática ou de internalizar o significado no momento de realizar o planejamento estratégico. As práticas de planejamento estratégico consideradas no estudo foram as seguintes:

- a) Pessoas com necessidades especiais
- b) Efeitos da Crise no Brasil e o cenário em 2009
- c) Sistemas de recompensas
- d) Excelência em gestão
- e) A importância da liderança
- f) Elaboração do plano estratégico
- g) Desdobramento e alinhamento das estratégias
- h) Execução das estratégias
- i) Gestão do desempenho estratégico
- j) Gestão de riscos
- k) Gestão estratégica
- l) Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos
- m) Comunicação em estratégia
- n) Gestão em centros de serviços

Com a aplicação desta parte do roteiro, mais duas práticas de planejamento estratégico foram incorporadas devido à indicação dos respondentes, totalizando então 14 práticas consideradas na fase de análise. Estas práticas são as últimas apresentadas na listagem acima.

A última parte da entrevista era composta por variáveis de controle sobre o respondente e sobre a empresa. As primeiras eram: titulação acadêmica, formação, idade, experiência em gestão (anos), gênero, nível hierárquico, e quantidade de subordinados diretos. Já os dados da empresa eram sobre cidade em que está localizada, idade da empresa, quantidade de funcionários, estrutura de capital, faturamento anual bruto, principal mercado (local, regional, nacional e internacional) e o ramo de atuação.

Para coletar estes dados foi utilizada a técnica de entrevista estruturada, cujo roteiro composto por questões abertas e fechadas. De acordo com Yin (2001) a



realização de entrevista é uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso. O tipo de entrevista a ser escolhida depende do pesquisador e pode se encaixar em categorias de classificação propostas na literatura. Neste estudo em especial o modelo de entrevista é o modelo estruturado, mais especificamente por ter como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse (GODOI, 2006). A entrevista foi utilizada para recolher dados quantitativos, mas principalmente para perceber elementos descritivos na linguagem do próprio sujeito.

Para a realização das entrevistas primeiramente foi enviado um email para os participantes explicitando o objetivo da pesquisa e o interesse de realizar uma entrevista. Depois foi estabelecido um contato telefônico a partir do qual era agendada uma visita à empresa para a realização da entrevista. Das 15 empresas contatadas, foi possível realizar a entrevista com 12 atores, dentre os quais 3 foram feitas via telefone. As entrevistas duraram em média 40 minutos e foram realizadas no período de 45 dias em virtude da disponibilidade dos entrevistados. Ressalta-se a vantagem de se realizar a entrevista pessoalmente, pois há uma maior riqueza de detalhes ao perceber as reações do entrevistado, permitindo maior profundidade na análise.

### **3.2 Categorias de análise**

Existem dois tipos de definições de categorias: definição constitutiva (D.C.) e definição operacional (D.O.). A primeira define a categoria conceitualmente. A segunda faz a ligação entre os conceitos e as observações, ou seja, fornece uma definição que permite com que uma determinada categoria seja medida. Nesse sentido a definição operacional especifica as atividades do pesquisador para medir e manipular uma categoria (KERLINGER, 1980). Richardson (1989) acrescenta que a categoria operacional é um conceito que assume valores numéricos no caso de categorias quantitativas ou que pode ser classificada em duas ou mais categorias no caso de categorias qualitativas.

As categorias de análise utilizadas nesta pesquisa serão basicamente três: uma categoria independente representada pelos relacionamentos interpessoais; e

duas categorias dependentes representada pelas práticas de planejamento estratégico.

Cabe destacar que, apesar de não fazer parte dos objetivos desta pesquisa, na representação das categorias de análise considera-se a ação das características da rede como elemento que afeta os resultados dos relacionamentos interpessoais, como mostra a figura 2.

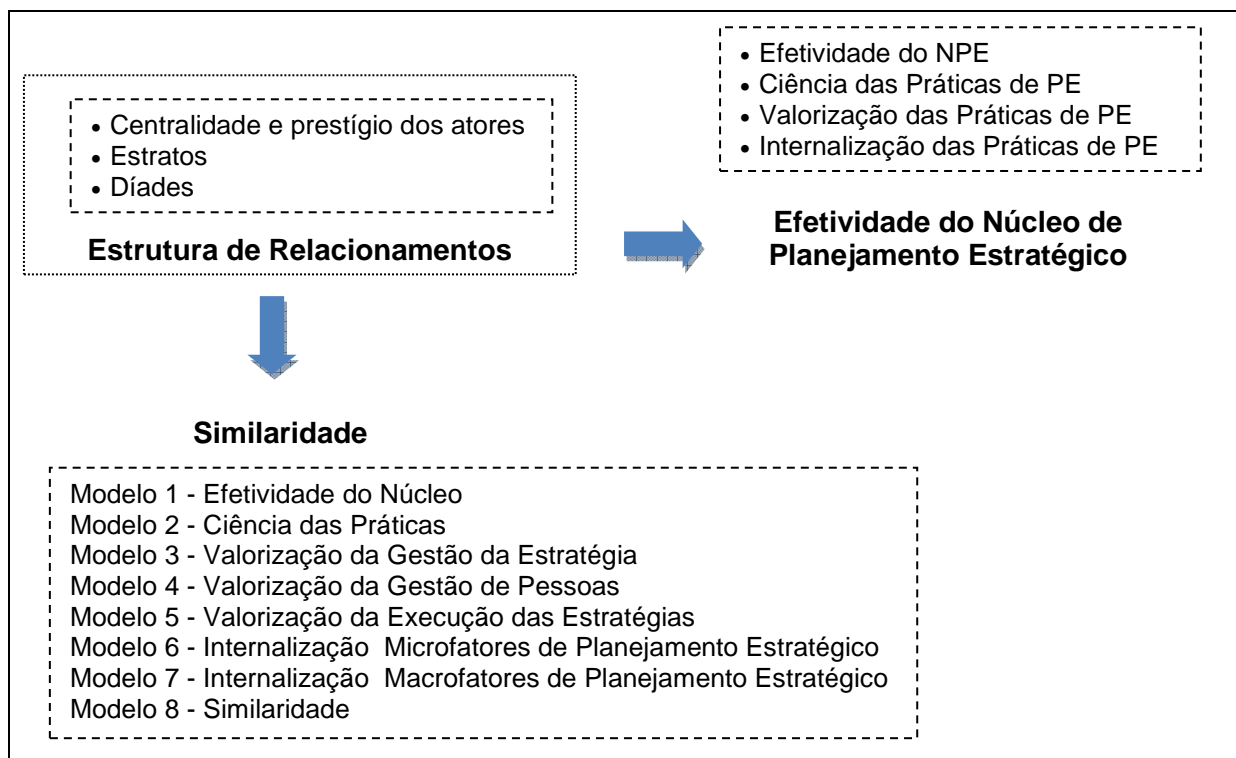


FIGURA 2 – CATEGORIAS DE ANÁLISE

## ESTRUTURA DE RELACIONAMENTOS

**D. C.:** Relações existentes entre atores sociais, bem como suas características (WASSERMAN; FAUST, 1994).

**D. O.:** Foi operacionalizada a partir da triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas com roteiro estruturado e pesquisa documental. Para tanto, foram utilizadas algumas medidas para configurar a estrutura de relacionamentos interpessoais:

- Centralidade e prestígio dos atores
- Estratos
- Díades

## Centralidade e prestígio dos atores

D.C.: A centralidade é a propriedade dos atores que mede o quanto estes são centrais em uma rede, quanto mais um ator for escolhido maior será o seu prestígio (SCOTT, J. 2000).

D.O.: Para operacionalizar a centralidade e o prestígio dos atores foram utilizadas algumas medidas para configurar a estrutura de relacionamentos interpessoais:

- Grau de Centralidade (*InDegree*)
- Centralidade de Proximidade (*InCloseness*)
- Intermediação (*Betweenness*)

### *Grau de Centralidade (InDegree)*

D.C.: grau ao qual o indivíduo está conectado, correspondendo a uma noção de quão bem conectado um indivíduo está dentro de seu ambiente local, sendo calculada em termos do número de indivíduos ao qual um indivíduo particular é adjacente (SCOTT, 2000).

D.O.: foi operacionalizado com base na análise matricial das respostas às questões fechadas, calculada mediante o uso do *software* UCINET e complementada pela análise documental e de conteúdo de registros e documentos para confirmação das posições centrais. Este grau é medido a partir dos números de laços enviados e recebidos. Esta distinção é importante pois, na concepção de Wasserman e Faust (1994), a noção de prestígio só pode ser definida quando temos a distinção entre escolher e ser escolhido numa relação, em que os atores de maior prestígio são aqueles que recebem mais escolha. O grau de centralidade foi medido levando em consideração quatro elementos: afinidade, frequência, relevância e similaridade.

### *Centralidade de Proximidade (InCloseness)*

D.C.: a centralidade de proximidade (*closeness*) é baseada na distância ou proximidade de um ator em relação aos outros atores em uma rede (SCOTT, 2000).

D.O.: foi operacionalizado com base na análise matricial das respostas às questões fechadas, calculada mediante o uso do *software* UCINET e complementada pela análise documental e de conteúdo de registros e documentos para confirmação das posições centrais de proximidade. Esta medida é obtida por

meio da soma das distâncias geodésicas entre todos os atores (HANNEMAN; RIDDLE, 2005; SCOTT, 2000; WASSERMAN; FAUST, 1994), entretanto é ponderado inversamente, pois a distância tende a diminuir com o aumento da centralidade. De acordo com Scott (2000), esta medida é utilizada para conhecer a centralidade global dos atores, considerando apenas os laços recebidos (*InCloseness*). A centralidade de proximidade dos atores foi medida levando em consideração quatro elementos: afinidade, frequência e relevância.

#### *Intermediação (Betweenness)*

D.C.: A interação entre atores pode depender de outros atores que estão localizados em posições de intermediação, podendo potencialmente ter controle sobre as interações. O ator é considerado intermediário quando se liga a vários outros atores que não se conectam diretamente (FREEMAN, 1979; WASSERMAN; FAUST, 1994). Quanto maior é o número de intermediação de um ator, maior será a sua centralidade de intermediação.

D.O.: foi operacionalizado com base na análise matricial das respostas às questões fechadas, calculada mediante o uso do *software* UCINET e complementada pela análise documental e de conteúdo de registros e documentos para confirmação das posições centrais de intermediação. Um ator é intermediário quando se liga a vários outros atores que não se conectam diretamente (FREEMAN, 1979; WASSERMAN, FAUST, 1994). Quanto maior o número de intermediação que determinado ator faz, maior sua centralidade de intermediação (*betweenness*). A centralidade de intermediação dos atores foi medida levando em consideração quatro elementos: afinidade, frequência e relevância.

#### **Estratos**

D.C.: Subconjunto de atores que apresentam laços relativamente fortes, diretos, coesos, intensos e frequentes (WASSERMAN e FAUST, 1994).

D.O.: O subconjunto de atores dentro do Núcleo de Planejamento Estratégico primeiramente foi identificado a partir da análise do Diário de Bordo e do questionamento, verificando-se a existência de um Comitê Executivo, com 5 participantes. Para aplicar os testes os atores foram nomeados em 1 (faziam parte do Comitê) e 0 (não faziam parte do Comitê).

## Díades

D.C.: Ligação ou um relacionamento estabelecido entre dois atores (WASSERMAN e FAUST, 1994; WELLMAN, 1998).

D.O.: Para identificar as trocas entre as díades foi solicitada a indicação de 3 pessoas participantes do NPE, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), em algumas situações: frequência de contato com o ator, afinidade com o ator, relevância do ator no momento de pensar as práticas de planejamento estratégico. Assim as trocas entre as díades foram analisadas a partir de 4 redes: rede de interação, rede de afinidade, rede de relevância e rede de similaridade. As díades mencionadas são indicações entre atores, que totalizaram 15. Devido a necessidade de manter a confidencialidade dos atores, foram identificados a partir de siglas: AB, AS, AT, CR, EC, EP, FR, JP, LR, NA, RR, RF, RA, RM e SK. O total de díades possíveis seriam 210 ligações (15 x 14 atores).

## EFETIVIDADE DO NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

D.C.: a capacidade da organização em atingir os objetivos estabelecidos, de acordo com as expectativas dos *stakeholders* (CAMERON, WHETTEN, 1983).

D.O.: foi operacionalizada a partir da percepção dos atores acerca da:

- Efetividade do Núcleo
- Conhecimento das Práticas de Planejamento Estratégico
- Valorização das Práticas de Planejamento Estratégico
- Internalização das Práticas de Planejamento Estratégico

### Efetividade do Núcleo

D.C.: capacidade de atingir os objetivos propostos a partir da percepção dos membros do Núcleo de Planejamento Estratégico.

D.O.: Para identificar a efetividade do núcleo utilizou-se a missão e os objetivos propostos pelo Núcleo de Planejamento Estratégico. Assim, gerou-se 4 questões, operacionalizadas por meio de escala *Likert* de 7 pontos, com escalas que variaram de “Discordo plenamente” a “Concordo plenamente” (*vide* Apêndice). Essas questões foram refinadas por meio da validação de conteúdo e de face, assim como por meio do pré-teste. Na sequência, buscou-se identificar a dimensionalidade por meio da análise fatorial.

### **Conhecimento das Práticas de Planejamento Estratégico**

D.C.: Conhecimento dos atores acerca das práticas de planejamento estratégico abordadas no âmbito do Núcleo de Planejamento Estratégico.

D.O.: Para identificar o conhecimento das práticas primeiramente mapeou-se os temas acerca de planejamento estratégico contidos no Diário de Bordo do Núcleo de Planejamento Estratégico. Assim, gerou-se 12 temas (*vide* Apêndice) a partir dos quais indicou-se se havia ou não conhecimento (sim ou não). Além dos temas apresentados foram incluídos mais 2 temas. Desta forma, totalizou-se 14 temas de práticas de planejamento estratégico avaliados (seção 3.1.2).

### **Valorização das Práticas de Planejamento Estratégico**

D.C.: Grau de importância da prática de planejamento estratégico abordada no Núcleo para o planejamento estratégico da empresa do respondente.

D.O.: Para identificar a valorização das práticas primeiramente mapeou-se os temas acerca de planejamento estratégico contidos no Diário de Bordo do Núcleo de Planejamento Estratégico. Assim, gerou-se 12 temas. Além dos temas apresentados foram incluídos mais 2 temas. Desta forma, totalizou-se 14 temas de práticas de planejamento estratégico avaliados (seção 3.1.2). Estes foram operacionalizadas por meio de escala *Likert* de 7 pontos, com escalas que variaram de “Discordo plenamente” a “Concordo plenamente” (*vide* Apêndice). Na sequência, buscou-se identificar a dimensionalidade por meio da análise fatorial.

### **Internalização das Práticas de Planejamento Estratégico**

D.C.: Práticas de planejamento estratégico abordadas no Núcleo que o entrevistado conseguiu introduzir em sua empresa, seja no sentido de implementar a prática ou de internalizar o significado no momento de realizar o planejamento estratégico.

D.O.: Para identificar a internalização das práticas primeiramente mapeou-se os temas acerca de planejamento estratégico contidos no Diário de Bordo do Núcleo de Planejamento Estratégico. Assim, gerou-se 12 temas. Além dos temas apresentados foram incluídos mais 2 temas. Desta forma, totalizou-se 14 temas de práticas de planejamento estratégico avaliados (seção 3.1.2). Estes foram operacionalizados por meio de escala *Likert* de 7 pontos, com escalas que variaram

de “Discordo plenamente” a “Concordo plenamente” (*vide* Apêndice). Na sequência, buscou-se identificar a dimensionalidade por meio da análise fatorial.

## **SIMILARIDADE**

**D.C.:** Percepção de similaridade entre dos atores no que diz respeito às medidas de efetividade que envolvem a efetividade do Núcleo, Conhecimento das Práticas, Valorização das Práticas, Internalização das Práticas e a percepção de similaridade entre os atores.

**D.O.:** Criou-se para cada uma das medidas das dimensões da efetividade uma matriz quadrada de similaridade representada pela fórmula:

$$\text{Sim}_{AB} = 7 - \sqrt{(\text{Resp}_A - \text{Resp}_B)^2}$$

Sendo 7 a amplitude da escala o resultado obtido indica que quanto maior o valor mais similares os gerentes são, quanto menor o valor menos similares. O resultado foram 8 modelos:

Modelo 1 - Efetividade do Núcleo

Modelo 2 – Conhecimento das Práticas

Modelo 3 - Valorização da Gestão da Estratégia

Modelo 4 - Valorização da Gestão de Pessoas

Modelo 5 - Valorização da Execução das Estratégias

Modelo 6 - Internalização Microfatores de Planejamento Estratégico

Modelo 7 - Internalização Macrofatores de Planejamento Estratégico

Além destes 7 modelos para considerar similaridades entre os atores, foi medida a similaridade dos atores por meio de resposta direta ao questionamento quais eram os atores que eles consideravam mais similares na hora de pensar o planejamento estratégico. O procedimento utilizado foi o mesmo utilizado na definição das díades. A similaridade é considerada o Modelo 8.

## **ATRIBUTOS**

**D. C.:** Características dos atores para controlar o efeito as relações entre as variáveis independentes, mediadoras/moderadoras e dependente, evitando assim, efeitos espúrios.

**D. O.:** Foi operacionalizado da aplicação de entrevistas por meio de variáveis relacionadas ao perfil do respondente e ao perfil da empresa dos respondentes:

- Perfil do respondente: Titulação (doutor, mestre, especialista, graduado); Formação (curso superior); Idade; Experiência em gestão (quantidade em anos); Gênero (masculino ou feminino); Nível hierárquico (assessor, gerente, analista); Quantidade de subordinados diretos; Pertence ao Comitê Executivo (sim ou não).
- Perfil da empresa: Localização (cidade); Idade; Quantidade de funcionários; Estrutura de capital (categorias Capital Aberto e Capital Fechado); Faturamento anual bruto (Até 10 milhões, De 10 à 50 milhões, De 50 à 200 milhões, De 200 à 500 milhões, De 500 milhões à 1 bilhão, Mais de 1 bilhão); Mercado (internacional, nacional, regional, local); Ramo de atuação (indústria, serviço, comércio).

### **3.3 Delineamento da pesquisa**

Diante dos objetivos propostos, esta pesquisa se classifica como sendo do tipo descritiva, pois se propõe a descrever as características do fenômeno que envolve os relacionamentos interpessoais e sua influência nas práticas de planejamento estratégico, de forma a estabelecer possíveis relações entre tais categorias. Além disso, o tema é ainda pouco explorado, o que reafirma o tipo da pesquisa.

A natureza da pesquisa é mista, que une dados quantitativos e qualitativos em um único estudo. Creswell (2007) considera que a integração destes tipos de dados resulta em estudo complexo, exigindo desta forma, procedimentos explícitos. Para ambas as fases, quantitativa e qualitativa, foi utilizada uma entrevista estruturada com os participantes do Núcleo de Planejamento Estratégico.

Este Núcleo constituiu o objeto do estudo de caso, que segundo Creswell (2007) se caracteriza pela exploração profunda que o pesquisador faz de um programa, uma atividade, um fato, um processo ou uma ou mais pessoas. A opção para trabalhar com estudo de caso deve-se ao problema escolhido, uma vez que o método parece ser o mais adequado para explicar o fenômeno observado em uma



rede de pessoas engajadas em “promover a interação multissetorial sistemática entre profissionais competentes da área foco visando prospectar e disseminar conhecimento e permitir elevação do nível de maturidade dos planejamentos estratégicos em suas respectivas empresas” (NPE, 2009).

Com relação à perspectiva temporal esta pesquisa caracteriza-se como sendo do tipo transversal. A concepção transversal envolve o estudo de um fenômeno em um determinado ponto no tempo, permitindo que relações entre as variáveis sejam estabelecidas. Entretanto, a adoção desta perspectiva não fornece elementos para explicar os motivos das relações; e tem dificuldade em eliminar os fatores externos que poderiam ter causado a correlação observada. Desta forma, a abordagem longitudinal vem auxiliar a correção destas falhas ao focalizar o fenômeno ao longo do tempo.

Esta pesquisa procurou descrever a estrutura de relacionamentos interpessoais em um determinado momento do tempo, bem como indicou apontamentos que envolvem a mudança no tempo a partir do estabelecimento de relacionamentos.

O objeto de análise foi o Núcleo de Planejamento Estratégico, cujo nível de análise foi o Núcleo e as unidades de análise foram os atores participantes do Núcleo.

### **3.4 Etapas de pesquisa e procedimentos de análise**

A análise de dados foi quantitativa, relacional e qualitativa. Para realizar a análise foram utilizados os softwares Microsoft Excel®, SPSS®, UCINET 6.0 e PAJEK. Para que os procedimentos analíticos sejam melhor compreendidos, estes foram divididos em 3 fases, descritas no quadro 6.

ETAPAS DE PESQUISA	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	MÉTODOS DE ANÁLISE
Descrição do núcleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrição geral do Núcleo de Planejamento Estratégico</li> <li>• Entendimento dos participantes acerca do tema Planejamento Estratégico</li> <li>• Entendimento dos participantes acerca da efetividade do Núcleo de Planejamento Estratégico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise de Frequência</li> <li>• Análise de Conteúdo</li> </ul>
Análise de redes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise descritiva da rede</li> <li>• Centralidade dos participantes</li> <li>• Correlação entre centralidade e atributos</li> <li>• Estratificação da rede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatísticas descritivas de redes de relacionamento</li> <li>• Medidas de centralidade: Indegree, InCloseness; Betwenness; coeficiente de agrupamento</li> <li>• Correlação de Spearman</li> <li>• E-I Index</li> <li>• Teste Anova</li> <li>• Matriz de Densidade</li> </ul>
Relação entre relacionamento e conformidade às práticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensões para análise da efetividade do núcleo, valorização e internalização das práticas</li> <li>• Correlação entre centralidade e dimensões fatoriais</li> <li>• Participar ou não do Comitê Executivo e dimensões fatoriais</li> <li>• A rede como condicionante das práticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise fatorial</li> <li>• Correlação de Spearman</li> <li>• Teste U de Mann Whitney</li> <li>• MRQAP</li> </ul>

QUADRO 6 – ETAPAS DE PESQUISA E PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

FONTE: A autora (2010)

Na primeira fase, buscou-se descrever o Núcleo de Planejamento Estratégico quantitativamente e qualitativamente. Na etapa quantitativa o Núcleo foi caracterizado por meio do levantamento da frequência das respostas acerca dos atributos dos respondentes e da empresa a qual pertenciam. Para a etapa qualitativa buscou-se respostas sobre as práticas de planejamento estratégico para conhecer qual a percepção dos participantes acerca da temática de planejamento estratégico, qual o significado que os respondentes atribuem a esta prática, como o planejamento estratégico é desenvolvido em suas empresas, quais as ferramentas utilizadas e qual o seu grau de liberdade em inovar em planejamento estratégico na empresa. Já sobre o Núcleo procurou-se saber qual a efetividade do núcleo questionando os respondentes sobre os impactos que o núcleo traz para as práticas de planejamento estratégico da empresa, bem como qual o objetivo dos respondentes participarem deste Núcleo.

Para esta etapa, utilizou-se a análise do conteúdo das entrevistas e demais materiais coletados, aproximando-se da idéia de Bardin (1977) que diz que a análise de conteúdo pode ser caracterizada como um procedimento de fragmentação de textos com o objetivo de identificar regularidades.

Na fase dois de análise realizou-se a análise das díades para entender qual a estrutura de relacionamentos estabelecida no Núcleo de Planejamento Estratégico. Para tanto foi realizada uma análise descritiva da rede, verificou-se qual a centralidade dos participantes, foi feita a correlação entre as centralidades e entre as centralidades e os atributos e procurou-se perceber se havia uma estratificação na rede. Para as análises da fase dois quatro tipos de redes foram considerados: rede de interação, rede de afinidade, rede de relevância e rede de similaridade.

Para realizar as estatísticas descritivas da rede foram utilizados os dados obtidos dos questionamentos da parte III do questionário (*vide* apêndice), por meio da utilização do software UCINET 6.0. Após inserir os dados no software foram solicitadas as seguintes medidas de cada rede:

- a) Densidade: proporção do número de ligações observadas em relação ao número máximo de ligações teoricamente possível (GRANOVETTER, 1973).
- b) Número de laços: número de ligações indicadas.
- c) Média de laços por gerente: número total de laços dividido pela quantidade de nós (atores).
- d) Distância média: é o menor número de passos para se chegar de um extremo a outro da rede.
- e) Diâmetro: é a maior distância geodésica entre quaisquer pares de atores da rede.
- f) Coeficiente de agrupamento: proporção da formação de tríades nos laços indicados.
- g) Reciprocidade: proporção no qual quem indica também recebe indicação de quem indicou.

Cabe ressaltar que os atores considerados nestas redes foram 15 atores, mesmo que os entrevistados totalizaram 12. Isso se deve ao fato de que os 3 atores sobressalentes não foram entrevistados, entretanto fazem parte da rede e foram indicados quando os respondentes eram solicitados a indicar os atores.

Para medir a centralidade dos participantes em cada rede utilizou-se algumas medidas de análise de redes:

- O grau de centralidade (*inDegree*) é medido pelo número de laços que um ator possui com outros atores em uma rede.

- A centralidade de proximidade (*inCloseness*) indica a proximidade dos laços. Nesta medida os atores com maior centralidade de proximidade coincidem com os com maior grau de centralidade.

- A centralidade de intermediação (*betweenness*) possibilita verificar quais atores ligam vários outros atores que não estão diretamente conectados. Este indicador pode estar atrelado ao poder, pois indicam quais os atores centralmente localizados e que por estar nesta posição podem controlar o fluxo de informações, atribuindo-lhes um certo tipo de poder. Também pode estar vinculado a interdisciplinaridade, pois está mais aberto a outros grupos.

Os quatro tipos de estrutura de redes formadas a partir destes quatro tipos de medida de centralidade foram ilustrados por meio do *software* PAJEK.

Para analisar quais medidas de centralidade dos quatro tipos de redes estão relacionadas com maior proeminência entre si foi utilizado o teste de correlação não paramétrica de *Spearman*. A escolha deste teste deve-se ao número extremamente pequeno de casos (HANNEMAN; HIDDLE, 2005), inviabilizando o uso de modelos de regressão linear. O teste de correlação de *Spearman* também foi utilizado para verificar quais atributos dos integrantes da rede estão mais relacionados com os atores mais centrais nas diferentes redes.

O último procedimento da segunda fase da análise foi realizado para verificar os padrões de relacionamento entre os atores que participam do Comitê Executivo e dos que não participam. Foi utilizado o indicador *E-I Index* (KRACKHARDT; STERN, 1988), juntamente com a matriz de densidade dos quatro tipos de redes. Este teste verifica tanto a quantidade de laços que ocorrem dentro e fora das partições, quanto a proporção de tais laços em termos de densidade. A partir da comparação dos laços internos e externos é gerado um índice que varia de -1 a 1. Os valores mais próximos a 1 indicam a tendência de laços estabelecidos entre indivíduos de partições diferentes, enquanto os valores mais próximos a -1 indicam a propensão de se estabelecer laços internos à própria partição. Adicionalmente a este indicador foi utilizado o teste ANOVA, para avaliar o quanto participar do Comitê Executivo condiciona a proeminência dos atores em termos de centralidade dos laços. Este teste comparou a média das medidas de centralidades. A variância explicada pelas categorias utilizadas foi evidenciada por meio do  $\eta^2$  (FIELD, 2005).

Na terceira fase tentou-se perceber qual a relação entre os relacionamentos estabelecidos e a conformidade às práticas, bem como a relação entre os relacionamentos estabelecidos e a efetividade da rede.

Primeiramente os dados coletados acerca da concepção de efetividade do Núcleo, da valorização e internalização das práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito do Núcleo foram tratados fatorialmente para reduzir em dimensões gerenciáveis as variáveis que compõem estes grandes conjuntos. Este procedimento foi realizado com o auxílio do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 17, a partir do qual as variáveis gerenciais foram agrupadas em grupos denominados de fatores, sendo que cada grupo é formado por um subconjunto de variáveis que apresentam forte interrelação.

Existem duas abordagens na análise fatorial: exploratória e confirmatória. A primeira é usada em estágios iniciais para identificar a interrelação num conjunto de variáveis. Já a segunda é utilizada para confirmar hipóteses em estágios mais avançados da pesquisa. Neste estudo a análise fatorial foi utilizada respeitando a abordagem exploratória, pois fatores resultantes serão utilizados para verificar qual a relação entre os relacionamentos do núcleo e a sua efetividade, e também a relação entre os relacionamentos e a conformidade às práticas de planejamento estratégico.

Variáveis com cargas fatoriais menores que 0,4 foram excluídas, já que houve poucos casos (Churchill, 1979). Após a definição de quais variáveis enquadravam-se em cada fator, avaliou-se a confiabilidade por meio do teste alfa de *Cronbach*, sendo aceita como adequada quando o valor fosse maior que 0,7 (Hair *et al.*, 2005). Também foram descartadas as variáveis que diminuía a confiabilidade da escala.

Após realizar a análise fatorial as dimensões resultantes foram relacionadas às medidas de centralidade dos quatro tipos de rede por meio do teste de correlação de *Spearman*. Além destas dimensões foram incluídas duas variáveis: ciência das práticas e ciência das práticas categórica. A primeira avalia se o ator entrevistado tem conhecimento ou não da prática, e a segunda avalia se o ator é pouco ou muito envolvido.

Ainda na terceira fase de análise buscou-se perceber se o fato de um ator pertencer ou não ao Comitê Executivo está relacionado à percepção de efetividade do Núcleo, à ciência das práticas, à valorização e internalização das práticas. Esta

análise foi feita por meio do *teste U de Mann Whitney*, que compara as medianas dos dois grupos, servindo especialmente nos casos de amostras muito pequenas.

Esta terceira fase contou com mais um procedimento: o método *Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure* (MRQAP). Este teste é utilizado normalmente para testar hipóteses baseadas em relações diáticas, em situações que as variáveis independentes sejam colineares (DEKKER; KRACKHARDT; SNIJDERS, 2007). A partir deste teste foi possível verificar o quanto cada uma das redes – rede de afinidade, rede de interação e rede de relevância – condicionam os seguintes elementos:

- a percepção dos atores acerca da efetividade do Núcleo;
- a conhecimento das práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito do Núcleo;
- a valorização das práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito do Núcleo;
- a internalização das práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito do Núcleo;
- a similaridade dos atores.

Para realizar esta verificação foram construídos oito modelos que, neste momento, tornam-se variáveis dependentes de análise. Estes modelos podem ser visualizados no quadro 7.

<b>Categorias das Variáveis</b>	<b>Modelos</b>	<b>Nome atribuído ao modelo</b>
Efetividade do Núcleo	Modelo1	Efetividade do Núcleo
Conhecimento das Práticas	Modelo 2	Conhecimento das Práticas
Valorização das Práticas de Planejamento Estratégico	Modelo 3	Valorização da Gestão da Estratégia
	Modelo 4	Valorização da Gestão de Pessoas
	Modelo 5	Valorização da Execução das Estratégias
Internalização das Práticas de Planejamento Estratégico	Modelo 6	Internalização Microfatores de Planejamento Estratégico
	Modelo 7	Internalização Macrofatores de Planejamento Estratégico
Similaridade	Modelo 8	Similaridade

QUADRO 7 – MODELOS PARA A ANÁLISE MRQAP  
 FONTE: A autora (2010)

### **3.5 Limitações do estudo**

Algumas limitações desta pesquisa merecem ser destacadas. Primeiramente, a impossibilidade de divulgar quais as empresas participantes do Núcleo de Planejamento Estratégico devido ao pedido de sigilo, impediu que detalhes relevantes fossem revelados, assim como impediu que alguns procedimentos de análise pudessem ser trabalhados. Um exemplo desta limitação é não poder explicitar quais empresas são referência em Planejamento Estratégico no Estado do Paraná.

A segunda limitação refere-se à pequena quantidade de casos apresentado no campo estudado. Para o tratamento estatístico dado a estes casos foi necessário aplicar testes não paramétricos, podendo não detectar uma diferença real entre os grupos analisados. Assim, em complementação este tipo de análise foi utilizada análise qualitativa dos dados.

A falta de disponibilidade dos atores, unidades de análise desta pesquisa, foi outro limitador deste estudo exigindo que as entrevistas fossem realizadas de maneira rápida, algumas vezes por telefone, impossibilitando o aprofundamento e riqueza da coleta de dados. Isso deve-se ao fato destes atores ocuparem cargos estratégicos em suas organizações.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, busca-se respostas às perguntas de pesquisa anteriormente apresentadas. Essa análise está dividida em 3 partes, conforme pode ser visualizado no quadro 6.

Na primeira fase é apresentada a descrição do Núcleo de Planejamento Estratégico qualitativamente, avaliando o entendimento dos respondentes acerca das práticas de planejamento estratégico e também sobre o NPE. Para a etapa que buscou respostas sobre as práticas de planejamento estratégico, procurou-se conhecer qual a percepção dos participantes acerca da temática de planejamento estratégico, qual o significado que os respondentes atribuem a esta prática, como o planejamento estratégico é desenvolvido em suas empresas, quais as ferramentas utilizadas e qual o seu grau de liberdade em inovar em planejamento estratégico na empresa. Já sobre o NPE procurou-se saber qual a efetividade do núcleo questionando os respondentes sobre os impactos que este traz para as práticas de planejamento estratégico da empresa, bem como qual o objetivo dos respondentes participarem deste Núcleo.

Na fase dois de análise realizou-se a análise de redes para entender qual a estrutura de relacionamentos estabelecida no Núcleo de Planejamento Estratégico. Para tanto foi realizada uma análise descritiva da rede, verificou-se qual a centralidade dos participantes, foi feita a correlação entre as centralidades e os atributos; e procurou-se identificar se havia uma estratificação na rede.

Na terceira fase tentou-se perceber qual a relação entre os relacionamentos estabelecidos e a conformidade às práticas, bem como a relação entre os relacionamentos estabelecidos e a efetividade da rede. Para tanto relacionou-se a posição do ator com o envolvimento e a efetividade, a estratificação e o envolvimento e a efetividade.



#### 4.1 Descrição do Núcleo de Planejamento Estratégico

O Núcleo de Planejamento Estratégico iniciou suas atividades no dia 14 de agosto de 2008 ao reunir 15 das maiores empresas do Estado do Paraná representadas por altos executivos de Planejamento Estratégico. A missão deste núcleo é:

Promover a interação multisetorial sistemática entre profissionais competentes da área foco visando prospectar e disseminar conhecimentos e permitir elevação do nível de maturidade dos planejamentos estratégicos em suas respectivas empresas (NPE, 2009).

Seus objetivos são: (a) melhoria contínua dos processos de planejamento estratégico; (b) oportunidade de sinergia; e (c) aprendizagem e desenvolvimento.

Para dar maior eficiência aos trabalhos e alcance dos objetivos do núcleo, estabeleceu-se uma estrutura de governança com cinco membros, o qual se denominou de Comitê Executivo. Este comitê tem a prerrogativa de se reunir extraordinariamente, conforme a demanda, para agilizar ações e decisões que possam racionalizar e otimizar os trabalhos do Núcleo. Para ordenamento dos trabalhos o núcleo construiu uma minuta de regimento interno.

A frequência de reuniões do núcleo é bimestral, e ocorrem normalmente nas tardes das terceiras quintas-feiras dos meses pares. As reuniões possuem uma temática previamente definida e são realizadas nas empresas participantes. Até o momento desta pesquisa o núcleo havia se reunido 9 vezes, desconsiderando os encontros do Comitê Executivo.

Como as organizações são dinâmicas, no momento da pesquisa a configuração das empresas não era a mesma do início, pois com o decorrer do tempo algumas empresas saíram do Núcleo, enquanto outras passaram a fazer parte do mesmo. No momento da coleta de dados o Núcleo de Planejamento Estratégico contava com 22 integrantes de 16 empresas. Ressalta-se que como em qualquer organização não eram todos os integrantes que participavam das atividades do Núcleo.

Para registrar todas as atividades e regras do Núcleo de Planejamento Estratégico, foi formulado um documento intitulado Diário de Bordo (NPE, 2009) que

tem por objetivo o registro formal dos trabalhos do núcleo e sua distribuição é restrita às empresas-membro. Neste diário pode-se visualizar a visão e objetivos do núcleo, as empresas participantes, bem com os seus representantes, o Comitê Executivo, a minuta de regimento interno, as atas das reuniões, sugestões de leituras.

Utilizando os dados da última parte do questionário aplicado podemos caracterizar os participantes, bem como as características das empresas nas quais atuam. Foram realizadas 12 entrevistas, sendo que 2 entrevistados eram da mesma empresa, portanto foram analisadas 11 empresas. Por respeito ao pedido de sigilo solicitado pelas empresas, neste trabalho não serão mencionados os nomes dos participantes, nem mesmo os nomes das empresas. Pode-se observar o perfil dos respondentes e o perfil das empresas participantes do Núcleo nos quadros 7 e 8, respectivamente.

Formação	5 administradores 3 engenheiros 2 economistas 1 contador
Titulação	9 especialistas 3 mestres
Média de idade	40 anos
Média de experiência em gestão	13 anos
Gênero	7 homens 5 mulheres
Cargo ocupado	9 gerentes 2 assessores 1 analista
Média de subordinados	4,8

QUADRO 8 – PERFIL DOS RESPONDENTES

FONTE: Dados primários

A grande maioria dos participantes ocupa o cargo de gerência e possui a titulação de especialista. A formação dos mesmos divide-se basicamente em administradores, engenheiros e economistas. A média de idade é de 40 anos e a média de experiência em gestão é de 13 anos. Cabe ressaltar que há um equilíbrio na questão de gênero, pois foram consultados 7 homens e 5 mulheres.

Localização	8 Curitiba 2 São José dos Pinhais 1 Araucária
Estrutura de capital	6 capital aberto 5 capital fechado
Natureza da empresa	8 empresas privadas 3 empresas mistas
Faturamento anual	10 empresas com o faturamento acima de 1 bilhão de reais
Mercado de atuação	9 mercado nacional 3 mercado local
Ramo de atuação	9 indústrias 3 prestadoras de serviços

QUADRO 9 – PERFIL DAS EMPRESAS

FONTE: Dados primários

A grande maioria das empresas está localizada em Curitiba, são indústrias, privadas, atendem o mercado nacional e possuem faturamento acima de 1 bilhão de reais ao ano. Este último fato indica a relevância destas empresas para a economia do Estado do Paraná.

Estes dados também foram utilizados para correlacionar as redes com os atributos dos respondentes e das empresas (seção 4.2.4).

#### 4.1.1 Práticas de planejamento estratégico

Todos os atores acreditam que planejamento estratégico é definir a direção, ou um norte, e também como chegar lá. É uma escolha estruturada “com conseqüências de futuro referentes a posições presentes” (EC) Entre os elementos que compõem o planejamento estratégico citaram: visão, missão, metas, objetivos, cenários.

Quando foi perguntado como é feito o planejamento estratégico da empresa, algumas diferenças foram observadas entre as empresas de natureza privada e de natureza pública ou mista. Entre as empresas privadas, 5 são multinacionais e 3 são nacionais. Nas primeiras o processo de planejamento estratégico possui diretrizes bem estabelecidas que seguem os direcionamentos das matrizes. Isto pode ser observado na fala dos respondentes. O ator CR afirma que seguem diretrizes da matriz holandesa. Já o ator JP diz: “[...] as regras vêm da Alemanha. Ao se referir à matriz da empresa que se encontra em outro país, RR afirma que “O *Group* é que

dita das regras do planejamento estratégico [...] existe um termo de referência para a construção do planejamento estratégico”.

Outras evidências sobre a rigidez do processo de planejamento estratégico partem da fala do ator AT: “Há um processo estabelecido na Suécia, com diretrizes bem estabelecidas [...] a matriz estabelece datas específicas para entrega das etapas do processo, e também há uma data para o fechamento”. O mesmo ator complementa que a matriz impõe macroestratégias que vão sendo desembaraçadas até chegar a um plano individual. Todos recebem um caderno de planejamento pronto.

Corroborando com a idéia de engessamento do processo nas multinacionais tem-se outros relatos, como é o caso do JP que afirma “existem procedimentos mundiais, nos quais são estabelecidas métricas dos processos de planejamento [...] no global tem regras rígidas”. O ator AS diz existir uma folha de sumário com alguns direcionamentos que são iguais para todos. CR afirma ter macroatividades vindas da matriz para atingir os objetivos, que normalmente não mudam.

Outro aspecto relevante para todas as empresas multinacionais são os prazos e épocas bem definidos para realização do planejamento estratégico, como por exemplo a empresa do ator CR, na qual planejamento estratégico anual é elaborado pelo grupo gerencial em 2 ou 3 dias no final de setembro ou começo de outubro.

Nestas organizações as decisões acerca do planejamento é feita sempre por algum cargo de alto escalão. Normalmente as macroestratégias para a unidade de negócio é definida pela matriz, sendo que cabe a unidade de negócio desmembrar estas macroestratégias em um plano de ação da unidade para todos os níveis: estratégico, tático e operacional, chegando até a um plano individual.

A fala dos atores entrevistados comprova esta constatação: “O presidente sempre dá a palavra final e interfere” (JP); “Quem faz (o planejamento estratégico) é o diretor geral em conjunto com o grupo gerencial” (CR); “A decisão final é da casa matriz [...] a aprovação do planejamento passa pelo diretor, depois pelo presidente nacional e por último pelo Comitê das Américas” (AS); “o presidente regional é responsável pelo planejamento estratégico” (RF); “Como é feito e o que é decidido vai depender do perfil do CEO do Brasil” (RR).

O que concluí-se é que o planejamento estratégico das empresas multinacionais é feito anualmente com prazos bem estabelecidos, segue regras

rígidas vindas da matriz, possui modelos de planejamento, quem decide é sempre um alto executivo.

Os entrevistados destas organizações estão ligados ao planejamento estratégico, entretanto não tem o poder de decisão. O papel destes indivíduos no processo de planejamento é o de lapidar a informação, conhecer boas fontes, lidar com o tempo, estabelecer networking. Consideram-se uma área de suporte às decisões estratégicas, mas fazem parte do processo de planejamento. Todos têm liberdade para propor idéias mas a decisão é sempre do presidente.

A estrutura hierárquica que está envolvida no processo de planejamento estratégico com vários níveis é outro elemento que se mostrou relevante na fala dos respondentes das multinacionais. De uma maneira geral é composta por unidade de negócio (empresa onde os entrevistados estão alocados), regional Brasil, regional América Latina e por fim a matriz. Isto denota uma estrutura que tende a engessar os processos e acirrar o controle das unidades.

Já para as empresas nacionais, percebe-se na fala dos entrevistados que o processo é bem estruturado, entretanto não é tão rígido quanto as empresas multinacionais. O planejamento estratégico é feito anualmente, no qual são estabelecidas metas e indicadores, e dificilmente a missão, visão e objetivos são alterados. Também é um processo mais recente se comparado às multinacionais.

As empresas públicas por suas peculiaridades, podem ser classificadas em duas categorias: atuação estadual e atuação nacional. As primeiras apresentam uma maior liberdade de ação no processo de planejamento, possuindo etapas bem definidas de planejamento que respeitam a singularidade de atuação. Percebe-se a grande preocupação destes atores em disseminar o planejamento para todas as áreas da organização, pois acreditam que somente assim conseguirão implementar de maneira adequada o que foi planejado.

Isto é evidenciado na fala do ator LR: “A prática de planejamento é muito disseminada em todas as áreas [...]”; e do ator EC “estabelecemos um contrato de co-responsabilidade com os funcionários para envolvê-los”.

Como são empresas públicas precisam publicar o seu planejamento, este deve ser um dos motivos para serem bem estruturadas. Os respondentes das empresas públicas de atuação regional demonstraram-se muito mais preocupados em controlar os resultados, descrevendo várias ferramentas com este objetivo.

Já a empresa pública de atuação nacional assemelha-se às multinacionais por receber diretrizes bem definidas da matriz, e também por ter uma estrutura hierárquica bem segmentada. O ator RA afirma: “[...] a maneira de fazer é nossa, mas os objetivos, as metas e indicadores são definidos pela *hold*”. Assim, o planejamento estratégico é visto como planejamento de gestão da unidade.

Quando foram questionados sobre quais as ferramentas que utilizam para realizar o planejamento estratégico, ou a etapa pela qual são responsáveis do planejamento estratégico, indicaram que a técnica mais utilizada é a análise SWOT<sup>3</sup> por 8 das 11 empresas pesquisadas. Em seguida, tem-se o BSC<sup>4</sup> utilizado por 5 empresas, cenários utilizados por 4 empresas, e prospectiva estratégica utilizada por 2 empresas. Também utilizam outras ferramentas como ERP<sup>5</sup>, ferramentas da qualidade (GUT<sup>6</sup>, PDCA<sup>7</sup>, 5W 2H<sup>8</sup>, Diagrama de Pareto<sup>9</sup>). Para esta pergunta, não foi possível relacionar o tipo da empresa com as ferramentas utilizadas.

Ao perguntar sobre qual o grau de liberdade para inovar no processo de planejamento estratégico os entrevistados pertencentes às empresas privadas tanto multinacionais como nacionais afirmaram que o grau de liberdade acontece na proposta, mas não na decisão. CR afirma: “Temos total liberdade para opinar, dar idéias novas. As decisões são da equipe gerencial”. A fala de outros atores também corroboram com esta afirmativa: “O CEO espera que idéias sejam trazidas. Mas existe um processo robusto de validação com o grupo de trabalho do planejamento mais o CEO do Brasil, mais América Latina, mais o *Group*” (RR). Já RF diz que sua equipe é responsável por coletar informações e fornecer insumos para o presidente. O ator JP comenta que “todos podem propor idéias, [...] mas a decisão é sempre do presidente” (JP).

A confirmação que não há liberdade para inovar no processo de planejamento estratégico é percebida na fala de SK “...Conseguimos inovar no processo, mas não conseguimos implementar novas estratégias. Sendo o CEO que

---

<sup>3</sup> SWOT – Ferramenta que analisa as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), para a construção de Cenários.

<sup>4</sup> BSC – *Balanced Score Card*

<sup>5</sup> ERP – *Enterprise Resource Planning*

<sup>6</sup> GUT - (Gravidade, Urgência e Tendência) utilizado na priorização dos problemas

<sup>7</sup> PDCA – *Plan, Do, Check, Act*

<sup>8</sup> 5W 2H – (*what, when, why, where, who, how, how much*). Ferramenta utilizada no planejamento de ações.

<sup>9</sup> Diagrama de Pareto – prioriza a ação que trará melhor resultado.

lidera este processo”; e de RA “Não temos independência para planejar. Geramos informações para subsidiar as decisões. Quem decide é o gerente executivo (CEO)”.

Sobre a temática de liberdade de inovação no planejamento estratégico as empresas públicas de atuação nacional assemelham-se muito às empresas multinacionais. Já as empresas públicas de atuação estadual possuem maior liberdade na inovação e implementação do planejamento estratégico. Isso pode ser observado na fala de dois atores: “Temos total liberdade na intervenção organizacional, mas é preciso estar atento pra o pensamento operacional e estratégico, gestão da mudança e gestão de risco” [...] “A autonomia é o espaço na mente dos executivos” (EC); e do ator LR: “Temos toda a autonomia para inovar no processo, depois direcionamos todas as informações para a implementação da diretoria”.

#### 4.1.2 Núcleo de planejamento estratégico

Ao perguntar sobre a efetividade do núcleo percebe-se uma nítida diferenciação das respostas dos atores participantes do Comitê Executivo em comparação aos demais. Os atores do Comitê avaliam que o Núcleo promove interferências no planejamento estratégico das empresas. Estes acreditam que o núcleo promove sinergia para entender o ambiente, pois amplia a visão do planejamento ao trocarem experiências entre as empresas. O núcleo permite ao participante fazer um comparativo das práticas de planejamento estratégico adotadas por sua empresa e pelas demais, e assim aplicar as práticas bem sucedidas. Isto pode ser percebido na fala de alguns membros do Comitê: “Podemos ver o cenário, o ambiente de outras empresas e utilizar estas informações” (RF); “[...] focam em temas voltados para as necessidades das empresas” (SK); “o núcleo permite perceber “algumas sacadas”, que nem a Ernest Young ou a Price conseguem perceber” (EC)

Os demais não percebem benefícios para a mudança do processo de planejamento, vêem mais como um espaço em que empresas relevantes no cenário paranaense se reúnem para trocar experiências acerca do tema de planejamento estratégico e conhecer como as outras empresas estão atuando neste campo.

O entrevistado AS comenta que “os processos na xx são engessados, assim não conseguimos mudanças imediatas, por isso as idéias discutidas no Núcleo não tiveram impacto ou foram implementadas”. O entrevistado JP percebe que “A vantagem está no processo e no relacionamento, não muito na aplicação”, e RR diz que “as informações contribuem para repensar as práticas de planejamento estratégico [...] pode ser que não mudem as ações, mas ajuda a repensar”.

Existiram entrevistados que foram bem categóricos ao afirmar: “[...] não tem impacto no planejamento estratégico” (AT). Outros falaram que com a abordagem demonstrada no Núcleo não mudariam a forma que fazem o planejamento, pois consideram que estão no caminho certo ou muito à frente de outras organizações. Isto é evidenciado na fala de LR “Não percebemos subsídios que pudessem auxiliar na melhoria do planejamento estratégico”.

Houve um participante que declarou que no núcleo falta consenso, conclusões, *feed-back*. Por ser um grupo pequeno não via sentido em existir um Comitê Executivo. Estas constatações motivaram a análise de estratificação do grupo, configurando a formação de duas variáveis: membro do Comitê Executivo e não membro do Comitê Executivo.

Assim, conclui-se que o núcleo é visto como um fórum para discutir, trocar informações, trocar experiências e promover o contato pessoal entre pessoas que atuam na mesma área. Os participantes que têm mais liberdade para alterar o planejamento estratégico de sua empresa vêem o núcleo como fonte de impacto para o planejamento estratégico, pois conseguem implementar as boas práticas de outras empresas. Já os participantes que atuam em empresas com o planejamento mais engessado, principalmente em multinacionais, não conseguem perceber impacto efetivo no planejamento estratégico de suas empresas. Apenas conseguem perceber como as outras empresas estão atuando na área, e comparar se suas ações estão de acordo com o que é praticado no mercado.

Ao questionar os entrevistados acerca de seus objetivos ao participar do Núcleo de Planejamento Estratégico, de uma maneira geral os indivíduos ao participarem do núcleo têm como objetivo aprender através da prática de outras empresas, buscar conhecimento, fazer *networking*, contribuir com a sua experiência, e aumentar as competências técnicas e pessoais.

A fala dos entrevistados mostra nitidamente o interesse técnico e pessoal de participar do Núcleo. O principal motivo técnico que impulsiona a participação é



possibilidade de fazer um *benchmarking* com empresas de porte similar. Outro motivo apontado foi que “...juntos temos força para promover alguns debates” (RF). O palestrante Osires Silva que discutiu os efeitos da crise econômica mundial foi uma atividade realizada no Núcleo que demonstra essa força. Praticamente todos os participantes indicaram como muito relevante esta palestra.

Outras motivações para se participar do Núcleo, de acordo com EC, está no fato das empresas que participam do Núcleo serem responsáveis por praticamente 80% do PIB do Paraná, assim pode obter amplitude e profundidade de conhecimento. Já CR afirma que “ são empresas do mesmo porte, possuem as mesmas dificuldades, a mesma cultura, governo, mesma legislação”. Este mesmo ator diz existir pouca literatura sobre a prática de planejamento, faltam exemplos de grandes empresas. O que existe na literatura é voltado para o consumidor final. Assim, vê grande valor prático em participar do Núcleo.

Os entrevistados relataram que conseguem levar para sua empresa experiência de grandes empresas localizadas no mesmo Estado, e conseguem colocar em pauta algumas discussões vistas no Núcleo. Alguns exemplos citados considerados como práticas que impactaram na forma de fazer o planejamento estratégico foram: aplicação de indicadores, softwares, remuneração variável.

O interesse pessoal de participação pode ser verificado na fala de dois participantes:

“É uma paixão há mais de 20 anos” (JP)

“Me sinto realizada em contribuir para um pensamento coletivo sobre planejamento estratégico” (SK)

Pode-se perceber que todos os participantes sentem-se importantes por participar de um Núcleo com empresas relevantes, principalmente pela temática discutida estar ligada à atividade profissional que realizam.

## **4.2 Análise de Redes**

Nesta seção realizou-se a análise de redes para entender qual a estrutura de relacionamentos estabelecida no Núcleo de Planejamento Estratégico. Para tanto foi realizada uma análise descritiva da rede, verificou-se qual a centralidade dos

participantes, foi feita a correlação entre as centralidades e os atributos; e procurou-se perceber se havia uma estratificação na rede.

#### 4.2.1 Descritiva da Rede

As estatísticas dos relacionamentos acerca das redes de interação, de afinidade, relevância e de similaridade podem ser vistas na tabela 1.

TABELA 1 – ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DOS RELACIONAMENTOS

	Rede de Interação	Rede de Afinidade	Rede de Relevância	Rede de Similaridade
Gerentes	15	15	15	15
Densidade	15,71%	11,9%	16,2%	13,3%
Número de Laços	54	36	60	40
Média de Laços por Gerente	3,6	2,4	4	2,66
Distância Média	1,58	1,62	2,07	1,976
Diâmetro	4	3	5	4
Coeficiente de Agrupamento	0,450	0,419	0,412	0,240
Reciprocidade	22,2%	38,9%	13,3%	40,0%

Fonte: Dados primários

Ao analisar a densidade, número de laços e a média de laços por gerente percebe-se que a rede de relevância e de interação são mais densas, apresentando o maior número de laços, bem como a maior média de laços por gerente. Interessante notar que a distância média entre os gerentes em termos de relevância é maior que as demais, assim apresenta um maior diâmetro entre os membros.

O coeficiente de agrupamento é muito próximo para as redes de interação, afinidade e de relevância, entretanto ao abordar a similaridade este coeficiente cai. Isto demonstra que a formação de tríades é mais freqüente nas três primeiras redes (45%, 41,9% e 41,2% respectivamente), sendo que na rede de similaridade cai para 24%, isto significa que há um índice menor na formação de tríades nas escolhas por similaridades entre os atores.

Ao analisar a reciprocidade há a constatação de que nas redes de afinidade e de similaridade este índice é mais alto, apresentando-se com 38,9% e 40% respectivamente. Isto significa que as indicações dos atores em termos de quem eles entendem como afim e similar o indicam também nas proporções apresentadas.

Já nas redes de interação e relevância essa reciprocidade cai para 22,2% e 13,3% respectivamente.

A partir destes dados descritivos pode-se desenhar as redes de interação, afinidade, relevância e similaridade. A figura 1 mostra a disposição dos atores na rede de interação. Nesta rede percebe-se quais são os atores que são mais frequentemente acessados no Núcleo de Planejamento Estratégico. Como se pode perceber pela quantidade de indicação os atores RM, SK e RF são os mais acessados, em contraste aos atores FR e NA, que não possuem nenhuma indicação.

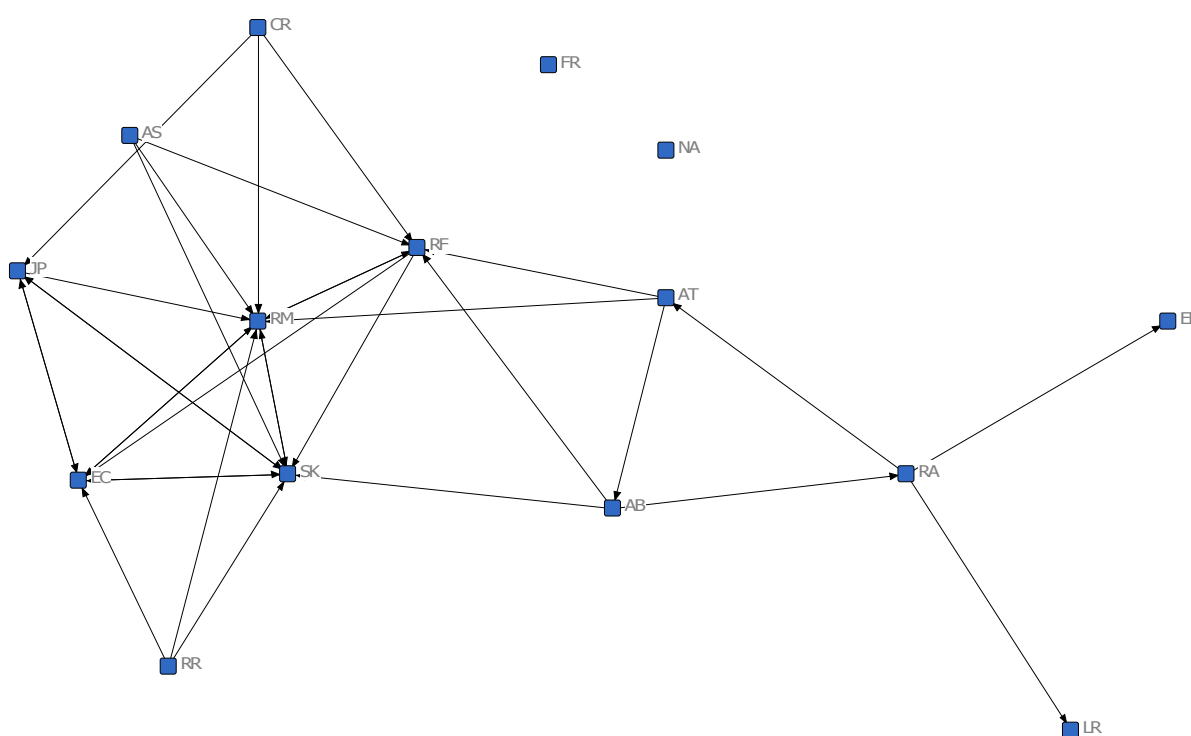


FIGURA 3 – REDE DE INTERAÇÃO  
FONTE: Dados Primários

A estrutura de relacionamento baseada na afinidade pode ser visualizada na figura 3. São poucos os atores que estabelecem relações de afinidade mais intensas, isto pode ser percebido na quantidade de indicações de cada ator. A maior frequência de indicações por afinidade acontece entre 5 atores da rede: EC, SK,

RM, JP e RF. Também é evidente a reciprocidade de indicação entre estes atores, o que indica maior coesão. Os demais atores possuem poucos laços de afinidade, mostrando pouco relacionamento estabelecido fora do Núcleo.

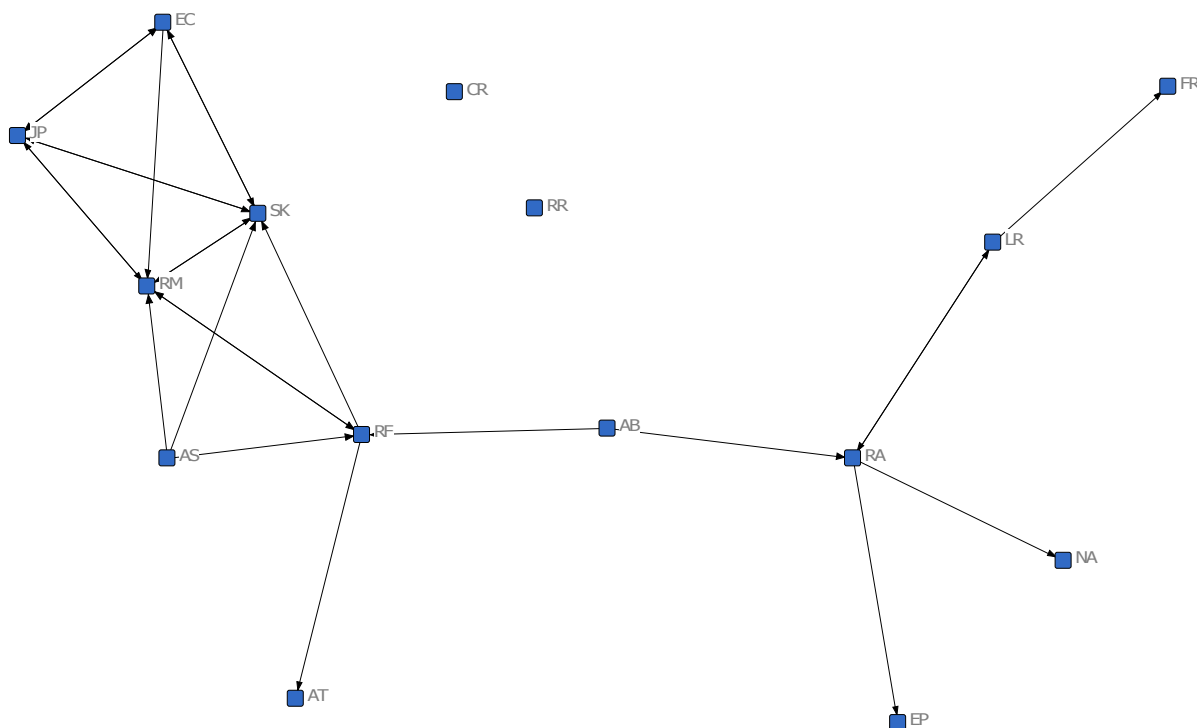


FIGURA 4 – REDE DE AFINIDADE  
FONTE: Dados primários

A rede de relevância visualizada na figura 4 mostra os atores considerados mais relevantes sob o ponto de vista do planejamento estratégico. Os atores mais relevantes são EC e SK devido ao maior número de indicações. Esta rede, diferentemente das duas anteriores, não apresenta separação de subgrupos. Assim, a admiração atores pode ser vista como independente da afinidade e da frequência de contato.

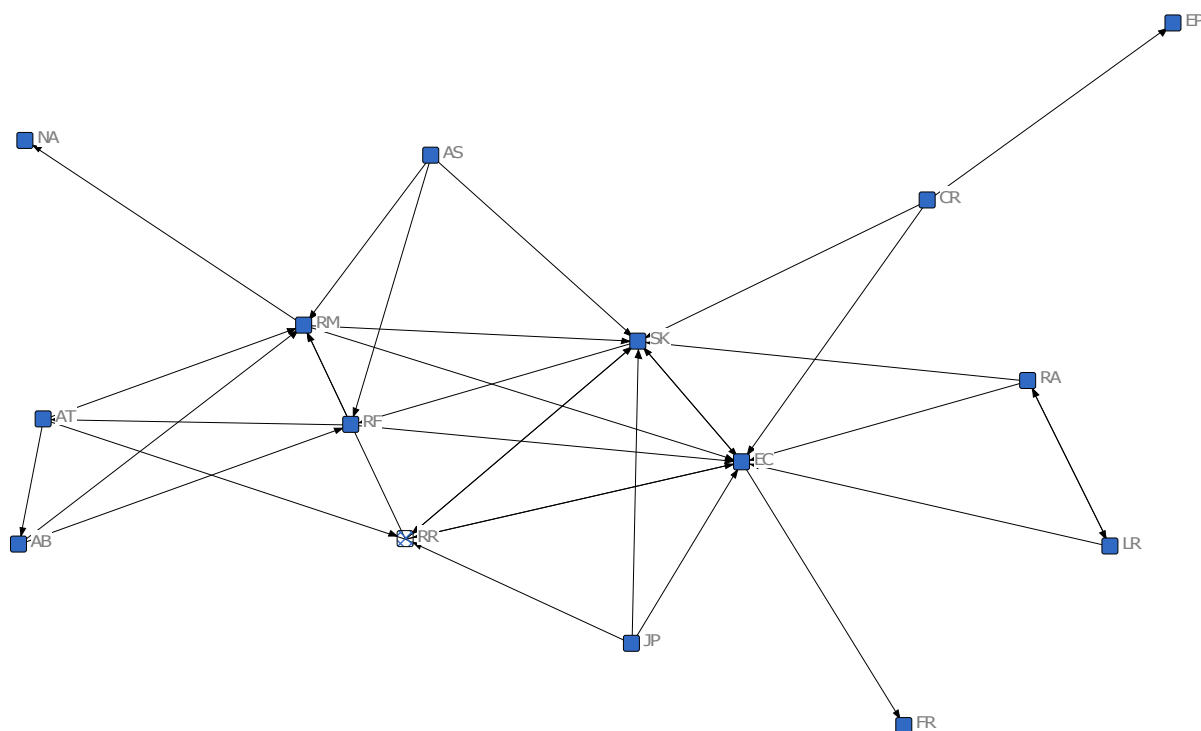


FIGURA 5 – REDE DE RELEVÂNCIA  
FONTE: Dados primários

Para visualizar os atores que compartilham habilidades similares sobre as práticas de planejamento estratégico foi construída a figura 5. De acordo com a análise descritiva esta rede possui maior porcentagem (40%) de reciprocidade, indicando escolhas mútuas. Os atores considerados mais similares devido ao maior número de indicações foram SK e EC. Isto significa que há maior identificação com estes dois atores na rede como um todo.

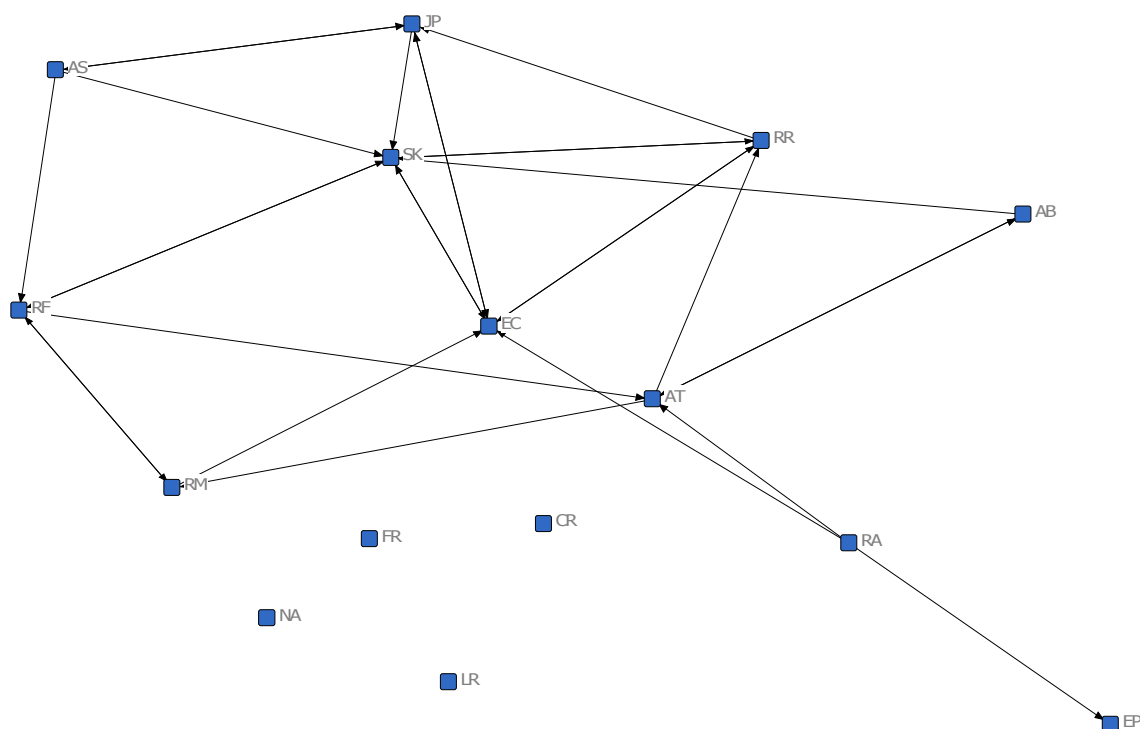


FIGURA 6 – REDE DE SIMILARIDADE  
 FONTE: Dados primários

#### 4.2.2 Medida de Centralidade dos Participantes

Os dados utilizados para formatar estas medidas de centralidade foram obtidos a partir da parte três do questionário aplicado (*vide* apêndice), que foram os mesmos utilizados nas estatísticas descritiva da rede.

#### Rede de interação

Como se pode observar na tabela 2 o ator que possui maior número de laços (inDegree) é o RM com grau de centralidade 8, seguido da SK, com grau 7. Outros atores que se destacam são: EC, RF e JP. Para Moody (2004) esta medida pode ser considerada um indicador de prestígio. Coincidentemente estes atores fazem parte do Comitê Executivo do Núcleo.

A centralidade de proximidade (*inCloseness*) indica a proximidade dos laços. Nesta medida os atores com maior centralidade de proximidade coincidem com os com maior grau de centralidade.

Observando a medida de centralidade de proximidade (*inCloseness*) o RM possui o maior número de laços recebidos (19,44), sendo seguido por SK (18,91), RF (18,66), EC (18,42) e JP (17,50).

Ao medir a centralidade de intermediação (*betweenness*) verifica-se que ao ator mais intermediário é RM (7,76), seguido SK (6,03) e AT (6,00). Estes são atores que ligam vários outros atores que não estão diretamente conectados. Este indicador pode estar atrelado ao poder, pois indica quais os atores centralmente localizados e que, por estarem nesta posição, podem controlar o fluxo de informações, atribuindo-lhes um certo tipo de poder.

TABELA 2 – CENTRALIDADES DA REDE DE INTERAÇÃO

Nome	InDegree	InCloseness	Betweenness
AB	1	7,650	4,067
AS	0	6,667	0,000
AT	1	7,650	6,000
CR	0	6,667	0,000
EC	5	18,421	2,300
EP	1	8,187	0,000
FR	0	6,667	0,000
JP	3	17,500	0,667
LR	1	8,187	0,000
NA	0	6,667	0,000
RR	0	6,667	0,000
RF	5	18,667	4,467
RA	1	7,650	5,000
RM	8	19,444	7,467
SK	7	18,919	6,033

Fonte: Dados primários

### Rede de Afinidade

Analisando as medidas de centralidade (tabela 3) da rede de relacionamentos sob a ótica da afinidade entre atores percebe-se que os atores que possuem maior número de laços (*InDegree*) são RM, SK, RF E JP. Quando analisada a proximidade de laços (*inCloseness*) os atores mais centrais são AT, RM, SK. Ao analisar os atores mais intermediários (*betweenness*) tem-se em primeiro lugar o RF, seguido de RM e RA.

TABELA 3 – CENTRALIDADES DA REDE DE AFINIDADE

Nome	InDegree	InCloseness	Betweenness
AB	0	6,667	0
AS	0	6,667	0
AT	1	11,570	0
CR	0	6,667	0
EC	2	10,687	0
EP	1	8,235	0
FR	1	8,187	0
JP	3	10,769	0,5
LR	1	7,650	2
NA	1	8,235	0
RR	0	6,667	0
RF	3	10,853	10
RA	2	7,692	6
RM	5	11,024	7,5
SK	5	11,024	5

Fonte: Dados primários

### Rede de Relevância

A tabela 4 dá insumos das medidas de centralidade para analisar a rede de relacionamentos tentando perceber quais atores são considerados mais relevantes no momento de se pensar a prática estratégica. Percebe-se que o ator mais central, por possuir maior número de escolhas (*InDegree*), é EC, seguido de SK e RM. Ao analisar a proximidade de laços (*InCloseness*), os atores mais centrais são FR, EC e SK. Com relação aos atores mais intermediários (*betweenness*) tem-se em primeiro lugar o SK, seguido de RF e EC.

TABELA 4 – CENTRALIDADES DA REDE DE RELEVÂNCIA

Nome	InDegree	InCloseness	Betweenness
AB	1	16,867	1,000
AS	0	6,667	0,000
AT	1	18,919	10,750
CR	0	6,667	0,000
EC	8	23,729	20,333
EP	1	7,143	0,000
FR	1	25,000	0,000
JP	0	6,667	0,000
LR	1	7,143	0,000
NA	1	22,581	0,000
RR	4	21,875	11,167
RF	3	21,538	23,500
RA	1	7,143	2,000
RM	5	21,538	16,167
SK	7	23,333	27,083

Fonte: Dados primários



## Rede de Similaridade

Para detectar a similaridade do ator com os demais atores do Núcleo foi utilizado somente o grau de centralidade. Desta forma, como se pode perceber na tabela 5, os atores considerados mais similares por compartilhar habilidades similares, preocupações práticas acerca de planejamento estratégico são: SK (6,00) e EC (5,00).

TABELA 5 – CENTRALIDADE DA REDE DE SIMILARIDADE

Nome	InDegree
AB	1
AS	1
AT	3
CR	0
EC	5
EP	1
FR	0
JP	3
LR	0
NA	0
RR	3
RF	3
RA	0
RM	2
SK	6

Fonte: Dados primários

### 4.2.3 Correlação entre centralidades

Para analisar qual a correlação entre as variáveis de centralidade das 4 redes apresentadas nas tabelas 2, 3, 4 e 5, foi utilizado o teste de correlação de *Spearman*, pois as variáveis são ordinais ou não distribuídas. Este teste fornece uma síntese numérica da direção e intensidade da relação linear entre duas variáveis. Este coeficiente de correlação pode variar entre -1 e + 1. Os valores próximos a 1, independente do sinal, indicam que o valor de uma variável pode ser muito bem estimado se for conhecido de outra. O sinal indica se a variação é positiva (quando uma variável cresce, a outra também cresce), ou negativa (quando uma variável cresce a outra decresce). Cabe ressaltar que correlação não significa

causalidade, ou seja, apresentando correlação uma variável não é necessariamente a causa da outra.

Na tabela 6 pode-se perceber quais as variáveis de centralidade são relacionadas com maior proeminência.

TABELA 6 – CORRELAÇÃO DE CENTRALIDADES

Variáveis	<i>InDegree</i> <i>Afin</i>	<i>InDegree</i> <i>Inter</i>	<i>InDegree</i> <i>Rel</i>	<i>InDegree</i> <i>Sim</i>	<i>InCloseness</i> <i>Afin</i>	<i>InCloseness</i> <i>Inter</i>	<i>InCloseness</i> <i>Rel</i>	<i>Betweenness</i> <i>Afin</i>	<i>Betweenness</i> <i>Inter</i>
<i>InDegreeInter</i>	,849**								
<i>InDegreeRel</i>	,497*	,581*							
<i>InDegreeSim</i>	,447*	,631**	,573*						
<i>InClosenessAfin</i>	,819**	,722**	,443*	,563*					
<i>InClosenessInter</i>	,844**	,985**	,565*	,592*	,703**				
<i>InClosenessRel</i>	,295	,173	,774**	,306	,361	,144			
<i>BetweennessAfin</i>	,770**	,691**	,311	,168	,444*	,705**	-,035		
<i>BetweennessInter</i>	,685**	,794**	,494*	,524*	,683**	,697**	,201	,607**	
<i>BetweennessRel</i>	,532*	,675**	,845**	,740**	,510*	,609**	,524*	,463*	,758**

\*\* . Correlação é significativa no nível 0,01 (1-tailed).

\*. Correlação é significativa no nível 0,05 (1-tailed).

*Spearman's rho*

Fonte: Dados primários

Ao analisar as correlações entre as medidas de centralidade dos indivíduos no Núcleo, busca-se compreender se há indicativos de que uma medida está relacionada à outra.

Observando o resultado do teste de *Spearman* percebe-se que o grau de centralidade dos atores indicados para rede de interação e de afinidade está fortemente relacionado (0,849) o que sugere que os atores considerados com maior prestígio são aqueles escolhidos com maior frequência no âmbito do Núcleo e também nas relações de amizade. Assim, acredita-se que a interação por afinidade é um condicionante social.

O grau de proximidade da rede de relevância está fortemente relacionado somente com o grau de centralidade de relevância. Já com as demais variáveis, não se percebe correlação o que indica que ao escolher um indivíduo que é percebido como referência em estratégia não se leva muito em consideração a afinidade, a frequência de contatos, e nem mesmo a similaridade.

As medidas de centralidade das redes de afinidade e de interação apresentam correlação forte, o que indica que os atores com quem se mantém maior frequência de relacionamento, são os mesmos com quem se tem maior afinidade.

Já ao analisar a intermediação dos atores percebe-se que a rede de afinidade não está relacionada com a indicação de atores relevantes e similares. Isto é observado nos baixos valores da correlação destas variáveis nas diferentes redes.

Conclui-se que as escolhas entre frequência de interação estão diretamente relacionadas com as escolhas de afinidade. Desta forma, não necessariamente os atores que são mais acessados e com os quais se possui laços de amizade, são aqueles considerados como referência em estratégia ou que compartilham habilidades similares acerca de planejamento estratégico.

#### 4.2.4 Correlação entre centralidade e atributos

Relacionando os atributos dos casos (quadros 7 e 8) e a centralidade dos atores nas diferentes redes (tabelas 2, 3, 4, e 5) percebe-se correlação (tabela 7) apenas entre a experiência em anos do ator e a centralidade de interação e afinidade, a titulação do ator é levada em consideração ao percebê-lo como relevante na temática de planejamento estratégico e a estrutura de capital da empresa está relacionada com a afinidade dos atores da rede.

Assim, pode-se concluir que o prestígio dos atores está relacionado com sua titulação, a sua experiência em gestão, e também a estrutura de capital da empresa.

TABELA 7 – CORRELAÇÃO ENTRE CENTRALIDADE E ATRIBUTOS DOS PARTICIPANTES

Atributos	Centralidades			
	InDegreeFreq	InDegreeAfin	InDegreeRel	InDegreeSim
Formação	-,193	-,204	-,200	-,147
Titulação	,086	,000	,543*	,487
Idade	,281	,412	,233	,072
Experiência em anos	,531*	,539*	,365	,248
Gênero	-,327	-,251	,025	,025
Nível	,153	,255	,315	,102
Número de Subordinados	,235	,032	,146	,288
Idade da Empresa	,380	,216	,266	,052
Número de Funcionários	-,171	-,266	,129	-,047
Capital Fechado	,446	,545*	-,025	,446
Faturamento	-,121	-,116	,022	,309
Mercado	-,430	-,286	-,457	,029

\*\* Correlação é significativa no nível 0,01 (1-tailed).

\* Correlação é significativa no nível 0,05 (1-tailed).

Spearman's rho

Fonte: Dados primários

#### 4.2.5 Posição do grupo como elemento de estratificação

Para verificar os padrões de relacionamento entre os atores que participam do Comitê Executivo e dos que não participam foi utilizado o indicador *E-I Index* (KRACKHARDT; STERN, 1988). Este teste verifica a quantidade de laços dentro e fora das partições, e também a densidade de tais laços, que é medida por meio da comparação de laços internos e externos, assim como para a rede inteira. A amplitude deste índice varia de -1 a 1, sendo que os valores mais próximos a 1 indicam relacionamento com partições diferentes, enquanto os valores mais próximos a -1 revelam a propensão de relacionar-se internamente. O valor do índice é a diferença dos laços internos e externos dividida pelo total de laços, conforme demonstrado na tabela 8.

TABELA 8 – RELAÇÕES COMITÊ E DEMAIS

<b>Tipo de Relacionamento</b>	<b>Laços</b>	<b>Comitê</b>	<b>Demais</b>	<b>Rede</b>
Rede de Interação	Internos	18	10	28
	Externos	13	13	26
	E-I Index	-0,161	0,130	-0,037
Rede de Afinidade	Internos	16	10	26*
	Externos	5	5	10*
	E-I Index	-0,524	-0,333	-0,444*
Rede de Relevância	Internos	16	8	24*
	Externos	18	18	36*
	E-I Index	0,059	0,385	0,200*
Rede de Similaridade	Internos	12	8	20
	Externos	10	10	20
	E-I Index	-0,091	0,111	0,000

\*\*\* p < 0,01    \*\* p < 0,05    \* p < 0,1

Fonte: Dados primários

Analisando a tabela 8 percebe-se que nas redes de interação, afinidade e similaridade os membros do Comitê tendem a manter mais laços internos do que externos, isto é evidenciado pelo número de laços e pelo valor do índice que são negativos. Este fato demonstra uma tendência de segregação ou homofilia do Comitê (BLAU, 1970).

Ao analisar os demais integrantes da rede percebe-se que na maioria dos casos a tendência é manter laços com pessoas externas, somente na rede de afinidade a preferência é por laços internos, o que demonstra uma tendência de diferenciação ou heterofilia dos demais (BLAU, 1970).

Um dado interessante percebido é que na rede de relevância o Comitê escolhe mais membros do grupo dos demais. Porém, como o teste do *E-I Index* simetriza a indicação dos laços, esta análise foi complementada com as matrizes de densidade.

A elaboração das matrizes de densidade (tabela 9) serviu para avaliar melhor e reforçar as constatações já expostas. Ao analisar estas matrizes percebe-se que há nitidamente uma maior intensidade de interação entre os membros do Comitê, principalmente nas redes de interação (0,75) e na rede de afinidade (0,70). Mesmo com menor intensidade nas redes de relevância (0,45) e de similaridade (0,50) o Comitê continua indicando os membros dentro do seu grupo. Os demais também indicam com maior frequência os membros do Comitê.

Na matriz de afinidade está nítido que apenas o Comitê possui laços entre si. Isto significa que existe amizade entre os membros do Comitê, e que os demais não estabelecem laços de amizade dentro do Núcleo. No momento da coleta dos dados os atores pertencentes não pertencentes ao Comitê, tinham muita dificuldade em indicar pessoas com as quais mantinham laços fora do ambiente do Núcleo, e muitas vezes preferiam não indicar nenhum ator. O que reforça que a afinidade entre atores acontece apenas entre os membros. Isto significa que os membros do Comitê tem uma tendência de homofilia ou segregação ao escolherem com maior intensidade os próprios membros. Já na análise dos laços dos demais percebe-se uma tendência de heterofilia ou diferenciação, ao escolherem mais os membros do Comitê em todas as redes analisadas, mesmo com poucas indicações. Esta evidência confirma a fala do ator LR ao afirmar que há uma segmentação de ações entre os atores que participam do Comitê, transparecendo o sentimento de exclusão do grupo.

TABELA 9 – MATRIZES DE DENSIDADE

Interação			Afinidade		
$\alpha = 0,157$	(1)	(2)	$\alpha = 0,119$	(1)	(2)
1. Comitê	0,75	0,00	1. Comitê	0,70	0,02
2. Demais	0,26	0,06	2. Demais	0,08	0,07

Relevância			Similaridade		
$\alpha = 0,162$	(1)	(2)	$\alpha = 0,133$	(1)	(2)
1. Comitê	0,45	0,12	1. Comitê	0,50	0,08
2. Demais	0,28	0,06	2. Demais	0,18	0,06

Se a célula for menor que densidade média, 0, senão valor original

Fonte: Dados primários

Adicionalmente a estes resultados, avaliou-se o quanto participar do Comitê Executivo condiciona a proeminência dos atores em termos de centralidade dos laços. Para tanto comparou-se a média das centralidades das 4 redes por meio do teste ANOVA. Os resultados apresentados na tabela 10 mostram que no que se refere à centralidade em termos de pertencer ou não ao Comitê há uma diferença significativa pois a média entre os membros do Comitê é nitidamente maior. Assim, conclui-se que estes membros possuem um maior grau de coesão, pois quanto maior a média menor é o grau de afastamento entre eles.

TABELA 10 – CENTRALIDADE DAS REDES EM RELAÇÃO A ESTRATIFICAÇÃO

Setor	InDegreeAfin	InDegreeInt	InDegreeRel	InDegreeSim
Demais	0,7	0,5	1,1	0,9
Comitê	3,6	5,6	4,6	3,8
Média	1,7	2,2	2,3	1,9
F value	32,251	63,678	10,189	15,377
Eta <sup>2</sup>	71,3%	83,0%	43,9%	54,2%
p-value	0,000	0,000	0,007	0,002

Fonte: Dados primários

Uma das formas de identificar não somente se a diferença dos grupos é estatisticamente significativa, mas também indicar o quão significativa ela é, é o de indicar o tamanho do efeito. Para medir este efeito foi utilizado o teste Eta ao quadrado que indicou que há 71,3% e 83% de certeza que há um distanciamento entre os grupos nas redes de afinidade e de interação (demais e comitê). Já nas redes de relevância e de similaridade estes valores baixam para 43,9% e 54,2%

Portanto conclui-se que participar do Comitê é um elemento significativo na centralidade do ator nos 4 tipos de redes analisadas, mas principalmente nas redes de afinidade e de interação. Assim, devido ao fato dos membros do Comitê serem mais centrais a escolha por eles é preferencial.

#### **4.3 Estrutura de relacionamentos e a efetividade do Núcleo de Planejamento Estratégico**

Esta seção analisa a relação entre a estrutura de relacionamento do Núcleo de Planejamento Estratégico e a efetividade do núcleo por meio da percepção do alcance de objetivos do Núcleo, o conhecimento, a valorização e a internalização das práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito do Núcleo de Planejamento Estratégico.

Para tanto, primeiramente os dados foram analisados estatisticamente por meio da análise fatorial. Após definir as dimensões de efetividade, de valorização e internalização das práticas estas foram correlacionadas com a posição do ator na rede e com o fato do ator pertencer ou não ao Comitê Executivo. Por fim, verificou-se como a posição na rede está relacionada à similaridade.

##### **4.3.1 Análises Fatoriais: Efetividade do Núcleo, Valorização das Práticas e Internalização das práticas**

Com o objetivo de analisar os conjuntos de variáveis de efetividade do núcleo, e de valorização e internalização das práticas de planejamento estratégico e reduzi-los a um número mais gerenciável de variáveis utilizou-se a análise fatorial, conforme pode ser observado a seguir.

#### 4.3.1.1 Análise Fatorial de Efetividade do Núcleo

A partir dos questionamentos feitos sobre a efetividade do Núcleo (parte II do questionário) e dos procedimentos da análise fatorial os dados obtidos foram compilados na tabela 11.

TABELA 11 – ANÁLISE FATORIAL EFETIVIDADE DO NÚCLEO

Variáveis	Efetividade do Núcleo
P1.1 O núcleo teve importância para prospectar e disseminar conhecimento e permitir elevação do nível de maturidade do planejamento estratégico de sua empresa	0,953
P1.2 O núcleo contribuiu para a melhoria dos processos de planejamento estratégico da sua empresa	0,867
P1.4 O núcleo promoveu aprendizagem e desenvolvimento sobre as práticas de planejamento estratégico	0,675
Média ( $\mu$ )	5,527
Valor próprio	2,578
Variância	64,453
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,899

Fonte: Dados Primários

Como se pode perceber nos dados obtidos na tabela 11, para medir a efetividade do núcleo há apenas uma dimensão, denominada *Efetividade do Núcleo*, que é composta de 3 itens e demonstra os principais objetivos do Núcleo de Planejamento Estratégico. Esse fator apresentou um índice de consistência interna, *Alfa de Cronbach*, igual a 0,899, e itens com cargas fatoriais variando entre 0,675 a 0,953. A média desse fator foi de 5,527 mostrando a tendência de concordância de que o núcleo atinge aquilo a que se propõe.



#### 4.3.1.2 Análise Fatorial da Valorização das Práticas de Planejamento Estratégico

A partir da opinião dos atores entrevistados acerca da Valorização das Práticas de Planejamento Estratégico e dos procedimentos da análise fatorial os dados obtidos foram compilados na tabela 12.

TABELA 12 – ANÁLISE FATORIAL VALORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS

Variáveis	Valorização da Gestão das Estratégias	Valorização de Gestão de Pessoas	Valorização da Execução das Estratégias
P3.3 Sistemas de recompensas	0,539		
P3.4 Excelência em gestão	0,763		
P3.9 Gestão do desempenho estratégico	0,542		
P3.11 Gestão estratégica	0,826		
P3.13 Comunicação em estratégia	0,649		
P3.14 Gestão em centros de serviços	0,774		
P3.1 Pessoas com necessidades especiais		0,892	
P3.10 Gestão de riscos		0,896	
P3.12 Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos		0,642	
P3.7 Desdobramento e alinhamento das estratégias			0,629
P3.8 Execução das estratégias			0,925
Média ( $\mu$ )	3,125	3,638	4,708
Valor próprio	3,061	3,034	2,761
Variância	21,867	21,669	19,723
Variância Acumulada	-	43,536	63,259
<i>Alfa de Cronbach</i>	0,770	0,816	0,797

Fonte: Dados primários

Dos 14 itens sugeridos na seção 3.1.2 descartou-se 3 (P3.2 Efeitos da Crise no Brasil e o cenário em 2009; P3.5 A importância da liderança; P2.6 Elaboração do plano estratégico) pois apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,4 ou contribuíam negativamente para a confiabilidade do fator, restando somente 11 itens, identificados na tabela 12. De acordo com os critérios de interpretabilidade e rotação *Varimax*, optou-se pela solução de 3 fatores com o total de variância explicada de 63,26%.

A tabela 12 mostra detalhadamente a estrutura fatorial, bem como as cargas fatoriais, média dos fatores e *eigenvalues* (valores próprios). Além disso, apresenta a variância explicada e acumulada dos fatores, além do índice de consistência interna (confiabilidade por meio do Alfa de *Cronbach*). Em síntese, os resultados da análise fatorial apontam para uma estrutura multidimensional das práticas de planejamento estratégico valorizadas pelos integrantes do Núcleo, já que apresentou agrupamentos diferentes das variáveis observadas. Basta saber se essas dimensões realmente afetam a estrutura de relacionamentos. No entanto, antes de explorar essas relações, as dimensões devem ser descritas.

O fator 1, dimensão denominada *Valorização da Gestão da Estratégica*, é composto de 6 itens e demonstra as práticas que englobam os temas: Sistemas de recompensas; Excelência em gestão; Gestão do desempenho estratégico; Gestão estratégica; Comunicação em estratégia; e Gestão em centros de serviços. Esse fator apresentou um índice de consistência interna, Alfa de *Cronbach*, igual a 0,770, e itens com cargas fatoriais variando entre 0,539 a 0,826. A média desse fator foi de 3,125 mostrando a tendência de uma valorização média das práticas incluídas neste fator.

O fator 2, dimensão *Valorização Gestão de Pessoas*, é composto de 3 itens que fazem referência à valorização de temas relacionados às pessoas sob a ótica do planejamento estratégico. Neste fator inclui-se os temas: Pessoas com necessidades especiais; Gestão de riscos; e Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos. Esse fator apresentou um Alfa de 0,816 e itens com cargas fatoriais variando entre 0,642 a 0,896. A média desse fator foi 3,638 indicando a valorização dada às práticas relacionadas à gestão de pessoas.

O fator 3, dimensão *Valorização da Execução das Estratégias*, é formado por 2 itens denominados: Desdobramento e alinhamento das estratégias; e Execução das estratégias. O Alfa de *Cronbach* desse fator foi de 0,797 e seus itens apresentaram cargas fatoriais de 0,629 e 0,925. A média desse fator foi de 4,708 demonstrando o quanto os participantes do núcleo valorizam as práticas que estão incluídas neste fator.

#### 4.3.1.3 Análise Fatorial da Internalização das Práticas de Planejamento Estratégico

A partir da opinião dos atores entrevistados acerca da Internalização das Práticas de Planejamento Estratégico e dos procedimentos da análise fatorial os dados obtidos foram compilados na tabela 13.

TABELA 13 – ANÁLISE FATORIAL INTERNALIZAÇÃO DAS PRÁTICAS

Variáveis	Internalização de Microfatores de Planejamento Estratégico	Internalização de Macrofatores de Planejamento Estratégico
P4.1 Pessoas com necessidades especiais	0,688	
P4.7 Desdobramento e alinhamento das estratégias	0,601	
P4.10 Gestão de riscos	0,840	
P4.12 Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos	0,558	
P4.2 Efeitos da Crise no Brasil e o cenário em 2009		0,581
P4.5 A importância da liderança		0,828
P4.6 Elaboração do plano estratégico		0,604
P4.8 Execução das estratégias		0,545
P4.11 Gestão estratégica		0,764
Média (u)	3,416	4,033
Valor próprio	3,669	3,234
Variância	26,210	23,100
Variância Acumulada	-	49,309
Alfa de Cronbach	0,796	0,789

Fonte: Dados Primários

Dos 14 itens sugeridos na seção 3.1.2 descartou-se 5 (P4.3 Sistemas de recompensas, P4.4 Excelência em gestão, P4.9 Gestão do desempenho estratégico, P4.13 Comunicação em estratégia, P4.14 Gestão em centros de serviços) pois apresentaram cargas fatoriais inferiores a 0,6 ou contribuíam negativamente para a confiabilidade do fator, restando somente 9 itens, identificados na tabela 13.

Na primeira análise fatorial realizada extraiu-se 5 fatores, entretanto de acordo com os critérios de interpretabilidade e rotação *Varimax*, optou-se pela solução de 2 fatores com o total de variância explicada de 49,30%. A tabela 13 mostra detalhadamente a estrutura fatorial, bem como as cargas fatoriais, média dos

fatores e *eigenvalues* (valores próprios). Além disso, apresenta a variância explicada e acumulada dos fatores, além do índice de consistência interna (confiabilidade por meio do Alfa de *Cronbach*).

Em síntese, os resultados da análise fatorial apontam para uma estrutura bidimensional da internalização das práticas de planejamento estratégico, já que apresentou agrupamentos diferentes das variáveis observadas. A seguir tem-se a descrição das dimensões.

O fator 1, dimensão denominada *Internalização de Microfatores de Planejamento Estratégico*, é composto de 4 itens e demonstra as práticas que englobam os temas: Pessoas com necessidades especiais; Desdobramento e alinhamento das estratégias; Gestão de riscos; e Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos. Esse fator apresentou um índice de consistência interna, Alfa de *Cronbach*, igual a 0,796, e itens com cargas fatoriais variando entre 0,558 a 0,840. A média desse fator foi de 3,416 mostrando a tendência de internalização das práticas relacionadas a questões mais operacionais do planejamento estratégico.

O fator 2, dimensão *Macrofatores de Planejamento Estratégico*, é composto de 5 itens que fazem referência às práticas discutidas no Núcleo com caráter mais global. Neste fator inclui-se os temas: Efeitos da Crise no Brasil e o cenário em 2009; A importância da liderança; Elaboração do plano estratégico; Execução das estratégias; e Gestão estratégica. Esse fator apresentou um Alfa de 0,789 e itens com cargas fatoriais variando entre 0,545 a 0,828. A média desse fator foi 4,033 indicando o quanto este fator é internalizado de alguma forma pelos participantes do Núcleo.

O resultado da análise fatorial dos conjuntos de variáveis (efetividade do núcleo, valorização das práticas de planejamento estratégico e internalização das práticas de planejamento estratégico) foram 6 fatores, que podem ser visualizados no quadro 10.

<b>Categorias das Variáveis</b>	<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Dimensões</b>
Efetividade do Núcleo	Fator 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O Núcleo tem importância para prospectar e disseminar conhecimento e permitir elevação do nível de maturidade do PE de sua empresa</li> <li>• O Núcleo contribui para a melhoria dos processos de PE da sua empresa</li> <li>• O Núcleo promoveu aprendizagem e desenvolvimento sobre as práticas de PE</li> </ul>	Efetividade do Núcleo
Valorização das Práticas de Planejamento Estratégico	Fator 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de recompensas</li> <li>• Excelência em gestão</li> <li>• Gestão do desempenho estratégico</li> <li>• Gestão estratégica</li> <li>• Comunicação em estratégia</li> <li>• Gestão em centros de serviços</li> </ul>	Valorização da Gestão da Estratégia
	Fator 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas com necessidades especiais</li> <li>• Gestão de riscos</li> <li>• Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos</li> </ul>	Valorização da Gestão de Pessoas
	Fator 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desdobramento e alinhamento das estratégias</li> <li>• Execução das estratégias</li> </ul>	Valorização da Execução das Estratégias
Internalização das Práticas de Planejamento Estratégico	Fator 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoas com necessidades especiais</li> <li>• Excelência em gestão</li> <li>• Desdobramento e alinhamento das estratégias</li> <li>• Gestão de riscos</li> <li>• Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos</li> </ul>	Internalização de Microfatores de Planejamento Estratégico
	Fator 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efeitos da Crise no Brasil e o cenário em 2009</li> <li>• A importância da liderança</li> <li>• Elaboração do plano estratégico</li> <li>• Execução das estratégias</li> <li>• Gestão estratégica</li> </ul>	Internalização de Macrofatores de Planejamento Estratégico

QUADRO 10 – DIMENSÕES RESULTANTES DA ANÁLISE FATORIAL

Fonte: A autora (2010)

Como será observado a seguir estas dimensões foram utilizados para correlação outras variáveis, como: (a) centralidade dos atores nas diferentes redes; e (b) pertencer ou não ao Comitê Executivo. E finalmente avaliar como a posição na rede está relacionada à similaridade.

#### 4.3.2 Posição da rede relacionada ao envolvimento/ efetividade

Para avaliar como a posição da rede está relacionada ao envolvimento e a efetividade do núcleo, foi utilizada a correlação de *Spearman*. Este teste fornece uma síntese numérica da direção e intensidade da relação linear entre duas

variáveis. Este coeficiente de correlação pode variar entre -1 e + 1. Os valores próximos a 1, independente do sinal, indicam que o valor de uma variável pode ser muito bem estimado se for conhecido de outra. O sinal indica se a variação é positiva (quando uma variável cresce, a outra também cresce), ou negativa (quando uma variável cresce a outra decresce). Cabe ressaltar que correlação não significa causalidade, ou seja, apresentando correlação uma variável não é necessariamente a causa da outra.

Na tabela 14 pode-se perceber quais variáveis de centralidade são relacionadas com maior proeminência à efetividade do núcleo e ao envolvimento dos atores.

TABELA 14 – CENTRALIDADES, EFETIVIDADE E ENVOLVIMENTO DOS ATORES

Variável	InDegre eAfin	InDegre eFreq	InDegre eRel	InClose nessAfin	InClosen essFreq	InClose nessRel	Between nessAfin	Between nessFreq	Between nessRel
Efetividade do Núcleo	0,007	0,149	0,013	-0,119	0,093	0,072	-0,266	-0,076	0,085
Conhecimento das Práticas	0,319	0,314	0,339	0,023	0,28	0,302	0,379	0,365	0,347
Ciência das Práticas Categórica	0,452	0,402	0,276	0,175	0,372	0,247	,549*	0,449	0,399
Valor Gestão da Estratégia	-0,097	0,025	,610*	-0,132	-0,053	,700**	-0,215	0,127	,638*
Valor Gestão de Pessoas	0,112	0,168	-0,031	0,303	0,132	0,023	0,004	0,343	-0,02
Valor Execução das Estratégias	-0,062	-0,067	0,043	-0,231	-0,079	0,036	0,06	0,034	0,025
Inter Microfatores de PE	0,324	0,289	0,229	,534*	0,232	0,323	0,223	,583*	0,449
Inter Macrofatores de PE	0,266	0,354	0,399	-0,038	0,306	0,396	0,353	0,289	,517*

\*\* Correlação é significativa no nível 0,01 (1-tailed).

\* Correlação é significativa no nível 0,05 (1-tailed).

Spearman's rho

Fonte: Dados primários

A partir dos dados analisados percebe-se que a centralidade dos atores nas três redes correlacionadas (afinidade, frequência e relevância) não potencializa a valorização e a internalização das práticas, nem mesmo a percepção da efetividade do Núcleo. Entretanto, observa-se que os atores mais centrais em todas as redes, mesmo que haja correlação fraca, tendem a ter maior ciência das práticas, como

também a internalizar mais as práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito da rede.

Um fato curioso é que todas as medidas de centralidade da rede de relevância tiveram correlação moderada a forte com a valorização dos temas relacionados com a gestão estratégica. Isto denota que os atores que são considerados referência em planejamento estratégico, são aqueles que mais valorizam tais práticas.

Outra análise obtida a partir da tabela 14 é que os indivíduos que mais internalizam as práticas são aqueles mais centrais da rede como um todo.

#### 4.3.3 Posição (Comitê) relacionada ao envolvimento

Complementando a análise feita no tópico anterior utilizou-se o teste U de Mann Whitney para avaliar como a posição do ator, estar ou não no Comitê, está relacionada à efetividade do núcleo e ao envolvimento. Este teste é usado para comparar médias de dois grupos, neste caso Comitê e demais, servindo especialmente nos casos de amostras muito pequenas.

TABELA 15 – COMITÊ E AS PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

	Efetividade do Núcleo	Conhecimento das Práticas	Valor Gestão da Estratégia	Valor Gestão de Pessoas	Valor Execução das Estratégias	Inter Microfatores de PE	Inter Macrofatores de PE
Demais	5,1429	,6226	3,0476	3,5714	4,7143	3,2000	3,4286
Comitê	6,0667	,7394	3,2333	3,7333	4,7000	3,7200	4,8800
Média	5,5278	,6713	3,1250	3,6389	4,7083	3,4167	4,0333
Mann-Whitney U	9,500	13,500	16,000	15,500	16,500	15,500	10,000
Asymp. Sig. (2-tailed)	,188	,511	,807	,744	,870	,744	,222

Fonte: Dados primários

Analisando os dados da tabela 15 percebe-se que não há uma tendência significativa de que participar do Comitê implique em uma maior percepção da efetividade do núcleo, um maior envolvimento com as práticas, e uma maior

valorização e internalização das práticas. Mesmo que as médias do Comitê relacionadas à efetividade do Núcleo e à ciência das práticas sejam as maiores, indicando menor diferenciação nas respostas, as médias do demais acompanham a mesma tendência. Assim, participar ou não do Comitê não interfere na percepção das práticas desenvolvidas no Núcleo.

Desta forma, pode-se afirmar que participar do Comitê Executivo do Núcleo de Planejamento estratégico apenas condiciona a centralidade do ator na estrutura de relacionamentos, mas não a percepção de efetividade do Núcleo.

#### 4.3.4 Similaridade na estrutura de relacionamentos do Núcleo

Neste tópico buscou-se avaliar quanto cada uma das redes condiciona a efetividade no núcleo por meio do alcance dos objetivos, do conhecimento das práticas, da valorização das práticas, da internalização das práticas e também da rede como um todo. Para tanto foi utilizado um método de regressão de matrizes, o *Multiple Regression Quadratic Assignment Procedure* (MRQAP), desenvolvido por Krackhardt (1987) e aperfeiçoado por Dekker, Krackhardt e Snijders (2007).

TABELA 16 – ESTRUTURA DE RELACIONAMENTO SOBRE A SIMILARIDADE DAS PRÁTICAS

	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6	Modelo 7	Modelo 8
Redes:	Efetividad e do Núcleo	Conhecim ento das Práticas	Valor Gestão da Estratégia	Valor Gestão de Pessoas	Valor Execução das Estratégias	Inter Microfatores de PE	Inter Macrofator es de PE	Similarid ade
Interação	0,707*** (0,253)	0,016 (0,046)	0,407* (0,134)	0,462* (0,114)	0,070 (0,014)	0,368 (0,119)	0,154 (0,046)	0,331*** (0,354)
Afinidade	-0,027 (-0,009)	0,023 (0,060)	0,037 (0,011)	0,019 (0,004)	0,084 (0,015)	-0,322 (-0,093)	0,358 (0,095)	0,022 (0,021)
Relevância	0,166 (0,060)	0,009 (0,027)	-0,382* (-0,128)	0,239 (0,060)	-0,723** (-0,150)	0,139 (0,046)	0,107 (0,033)	0,318*** (0,345)
Intercepto	5,659	6,785	5,012	4,234	4,483	4,882	4,728	0,027
R <sup>2</sup>	0,079	0,012	0,020	0,024	0,020	0,012	0,022	0,370
R <sup>2</sup> Ajustado	0,070	0,003	0,011	0,014	0,010	0,003	0,012	0,364
p-value	< 0,001	0,139	<0,05	<0,05	<0,05	<0,1	<0,1	< 0,001

\*\*\*p < 0,01 \*\* p < 0,05 \* p < 0,1 n = 210

Coeficiente padronizado entre parênteses.

Fonte: Dados primários



Ao analisar a tabela 16 verifica-se que no modelo 1 o quanto cada uma das redes analisadas condiciona a percepção da efetividade do Núcleo. Explicando apenas 7,9 % do estabelecimento dos laços, indica que a percepção de efetividade do Núcleo é pouco condicionada pelas redes analisadas. Entretanto, avaliando os coeficientes das redes individualmente, verifica-se que estabelecer interação na rede aumenta em 70,7% as chances do ator perceber a efetividade do Núcleo.

No modelo 3 avalia-se o quanto as redes condicionam a valorização das práticas de gestão estratégica. Explicando 2% dos laços, percebe-se que estabelecer interação o aumenta em 40,7% as chances de se valorizar tais práticas, enquanto ser relevante na rede não necessariamente está atrelado ao fato de valorizar tais práticas.

Ao analisar as práticas de gestão de pessoas (modelo 4) aumenta em 46,2% as chances da sua valorização caso haja maior interação na rede. A análise do modelo 8 explica 37% do estabelecimento de laços nas redes em questão, sendo que estabelecer interação e ser considerado relevante aumenta em 33,1% e 31,8%, respectivamente, as chances dos atores perceberem similaridade com os demais atores.

Os demais modelos (modelo 2, 6 e 7) não apresentaram significância ao analisar os elementos da prática em relação às redes. Isto significa que os laços das redes de interação, afinidade e relevância não condicionam ter a ciência das práticas, nem mesmo internalizar as práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito do Núcleo.

Assim, percebe-se que a interação está relacionado principalmente com a percepção de efetividade do núcleo, valorização das práticas e principalmente à similaridade.

Outra constatação interessante refere-se ao fato de que participar da rede de afinidade não condiciona significativamente nenhum dos elementos analisados nos modelos apresentados.

## 5 CONCLUSÕES

Neste trabalho buscou-se analisar as relações estabelecidas entre os atores participantes do Núcleo de Planejamento Estratégico, com o objetivo de entender como estas relações condicionam a efetividade do NPE na percepção de seus membros. Para evidenciar as conclusões desta pesquisa vale lembrar alguns aspectos: a estrutura de relacionamentos foi analisada tendo como embasamento quatro tipos de redes (interação, afinidade, relevância e similaridade); para cada rede foram medidas as centralidades dos atores; há uma estratificação no Núcleo (Comitê Executivo e demais); as práticas de planejamento estratégico foram medidas por meio do conhecimento, valorização e internalização destas práticas.

Procurando avaliar se há um alinhamento do significado atribuído às práticas de planejamento estratégico, percebeu-se que os atores do Núcleo compartilham das mesmas concepções, podendo acreditar que esta internalização aconteceu de forma gradual e difundiu-se por meio de influência social do NPE, seguindo as conclusões do estudo Tolbert e Zucker (1983).

As estratégias são melhor compreendidas quando incorporam elementos ambientais, culturais, cognitivos e sistêmicos para entender o processo de formação estratégica (CRUBELLATE; GRAVE; MENDES, 2004). Assim, buscou-se entender o contexto de atuação dos respondentes da pesquisa no que diz respeito às práticas de planejamento estratégico. Verificou-se uma nítida diferenciação entre empresas de natureza pública ou privada, e entre as empresas nacionais ou multinacionais. O contexto das empresas privadas é caracterizado por processos rígidos e bem estabelecidos, sendo mais evidente nas multinacionais. As práticas de planejamento estratégico das empresas multinacionais seguem regras rígidas vindas da matriz, possuem modelos de planejamento, prazos bem estabelecidos e as decisões sempre são tomadas por um alto executivo, normalmente o presidente. Nas empresas nacionais, percebe-se na fala dos entrevistados que o processo é bem estruturado, entretanto não é tão rígido quanto nas empresas multinacionais. O planejamento estratégico é feito anualmente, no qual são estabelecidas metas e indicadores, e dificilmente a missão, visão e objetivos são alterados. Também é um processo mais recente se comparado às multinacionais.

Os entrevistados destas organizações (privadas nacionais e multinacionais) estão ligados ao planejamento estratégico, entretanto não têm poder de decisão. O papel destes indivíduos no processo de planejamento é o de lapidar a informação, conhecer boas fontes, lidar com o tempo, estabelecer *networking*. Consideram-se uma área de suporte às decisões estratégicas, mas fazem parte do processo de planejamento.

As empresas públicas podem ser classificadas em duas categorias: atuação estadual e atuação nacional. As primeiras apresentam uma maior liberdade de ação no processo de planejamento, possuindo etapas bem definidas de planejamento que respeitam a singularidade de atuação. Percebe-se a grande preocupação destes atores em disseminar o planejamento para todas as áreas da organização, pois acreditam que somente assim conseguirão implementar de maneira adequada o que foi planejado. As práticas de planejamento estratégico das empresas públicas de atuação nacional assemelham-se às empresas privadas, com maior rigidez nos processos.

Um ponto em comum entre praticamente todas as empresas que possuem representantes no NPE é a utilização de ferramentas clássicas de planejamento estratégico, destacando a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) e o BSC (*Balanced Score Card*). Estes elementos, em conjunto com as diretrizes de planejamento rígidas, podem ser considerados condutores que, de acordo com Scott (2008), transmitem as três classes de estrutura institucional (regulativo, normativo e cultural-cognitivo).

O ambiente do NPE é visto como um fórum para discutir, trocar informações, trocar experiências e promover o contato pessoal entre pessoas que atuam na mesma área. Os participantes que têm mais liberdade para alterar o planejamento estratégico de sua empresa vêem o núcleo como fonte de informação para o planejamento estratégico, pois conseguem implementar as boas práticas de outras empresas. Já os participantes que atuam em empresas com o planejamento mais engessado, principalmente em multinacionais, não conseguem perceber impacto efetivo no planejamento estratégico de suas empresas. Apenas conseguem perceber como as outras empresas estão atuando na área, e comparar se suas ações estão de acordo com o que é praticado no mercado.

A efetividade do núcleo é percebida diferentemente pelos atores participantes do Comitê Executivo em comparação aos demais. Os atores do Comitê

avaliam que o NPE promove interferências no planejamento estratégico das empresas. Estes acreditam que o núcleo promove sinergia para entender o ambiente, pois ampliam a visão do planejamento ao trocarem experiências entre as empresas. Os demais não percebem benefícios para a mudança do processo de planejamento, vêem mais como um espaço em que empresas relevantes no cenário paranaense se reúnem para trocar experiências acerca do tema de planejamento estratégico e conhecer como as outras empresas estão atuando neste campo.

Por meio destas constatações o ambiente do NPE pode ser considerado em termos técnicos e institucionais, conforme elucidado nas pesquisas de Meyer e Rowan (1991) e Scott (2003). Técnico ao proporcionar troca de experiências e informações, de modo que as organizações participantes são recompensadas pelo aprimoramento do planejamento estratégico de suas organizações (MACHADO-DASILVA; FONSECA, 1999), e institucional ao permitir o acesso a normas da racionalidade formal (planejamento estratégico), de forma a garantir que a organização tenha legitimidade e garanta o acesso a recursos (informações) (SCOTT, 2008).

Ao avaliar a estrutura de relacionamentos do NPE, por meio de medidas de análise de redes, mais especificamente as de centralidade, observou-se que os mais centrais são os que participam do Comitê Executivo, e coincidem com os idealizadores do núcleo. Estes são considerados como atores com maior prestígio e poder (BURT, 1992). De acordo com as análises o prestígio destes atores também está relacionado com sua titulação, a sua experiência em gestão, e também a estrutura de capital da empresa.

Analisando os relacionamentos interpessoais por meio de quatro redes (interação, afinidade, relevância e similaridade), percebeu-se que as redes de interação e de afinidade estão fortemente relacionadas, o que sugere que os atores considerados com maior prestígio são aqueles escolhidos com maior frequência no âmbito do Núcleo e também nas relações de amizade. Assim, conclui-se que participar do Comitê Executivo é um elemento significativo na centralidade principalmente nas redes de afinidade e de interação.

Outra constatação indica que os atores que são mais acessados e com os quais se mantêm laços de amizade, não são necessariamente aqueles considerados como referência em estratégia ou que compartilham habilidades similares acerca de

planejamento estratégico. Pode-se perceber que há admiração por atores fora dos vínculos pessoais e mais freqüentes.

Buscando compreender a estratificação do Núcleo de Planejamento Estratégico (Comitê Executivo e demais), os membros do Comitê têm uma tendência de homofilia ou segregação, com mais laços internos que externos, enquanto os demais apresentam tendência de heterofilia, cujos laços mais freqüentes são externos. Neste caso, a segregação e homofilia podem ser explicados por meio das redes de afinidade e de interação, nas quais os membros do Comitê apresentam-se mais coesos.

Ao analisar a relação da estrutura de relacionamentos e as práticas de planejamento estratégico discutidas no Núcleo percebe-se que a centralidade dos atores nas três redes correlacionadas (afinidade, freqüência e relevância) não potencializa a valorização e a internalização das práticas, nem mesmo a percepção da efetividade do Núcleo. Entretanto, observa-se que os atores mais centrais em todas as redes, mesmo que haja correlação fraca, tendem a ter maior ciência das práticas, como também a internalizar mais as práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito da rede.

Levando em consideração o fato do ator participar ou não do Comitê, percebeu-se que não há uma tendência significativa de que a participação implique em uma maior percepção da efetividade do núcleo, um maior envolvimento com as práticas, uma maior valorização e internalização das práticas. Entretanto, ao correlacionar as medidas de centralidade com as práticas, todas as medidas de centralidade da rede de relevância tiveram correlação moderada a forte com a valorização dos temas relacionados com a gestão estratégica. Isto denota que os atores que são considerados referência em planejamento estratégico, são aqueles que mais valorizam tais práticas.

Ao avaliar a similaridade dos atores no que tange a conhecimento, valorização e internalização das práticas de planejamento estratégico, concluiu-se que quanto mais laços o ator tem na rede de interação maiores são as chances do ator perceber a efetividade do Núcleo, de valorizar as práticas de gestão estratégica e de valorizar as práticas de gestão de pessoas. Já ter mais laços nas redes de interação, afinidade e relevância não condicionam ter a ciência das práticas, nem mesmo internalizar as práticas de planejamento estratégico discutidas no âmbito do Núcleo.

Uma das principais contribuições deste estudo são as evidências das percepções dos atores sobre as atividades do Núcleo possibilitando que novas ações sejam conformadas tendo em vista a efetividade de seus objetivos. Os resultados também implicam, teoricamente, na importância de perceber as organizações em seus contextos de atuação, a partir dos quais as práticas tendem a ter peculiaridades devido às pressões ambientais. Outra contribuição teórica da análise de redes é utilização de medidas de centralidade e de estratificação do grupo como forma de evidenciar prestígio e poder nas organizações.

Tendo em vista que as organizações são dinâmicas sugere-se que futuramente o mesmo estudo seja aplicado no mesmo campo devido à tendência de incorporação de novos membros, o que permitiria perceber as mudanças estruturais na rede de relacionamentos e suas implicações no conteúdo e na forma de percepção das práticas de planejamento estratégico.

Outra sugestão é a continuidade desta pesquisa ao aprofundar os resultados fazendo uma pesquisa etnometodológica nas organizações participantes. Para tanto, o foco seriam as práticas de planejamento estratégico implementadas a partir de influências sociais pela participação no Núcleo.

Por fim sugere-se estudos comparativos entre elementos do planejamento estratégico em empresas públicas e privadas, para que maiores contribuições teóricas possam ser evidenciadas acerca do tema.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE FILHO, J. B.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Práticas Organizacionais e Estrutura de Relações no Campo do Desenvolvimento Metropolitano. **Revista de Administração Contemporânea**, 13 (4), 626-646, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 28 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BLAU, P. M. A Formal Theory of Differentiation in Organizations. **American Sociological Review**, v. 35, n. 2, p. 201-218, 1970.

BLAU, P. M. Patterns of Choice in Interpersonal Relations. **American Sociological Review**, v. 27, n. 1, p. 41-55, 1962.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (Ed.). **Handbook of theory and research for the sociology of education**. New York: Greenwood, 1986.

BRITO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPPER, D. **Economia Industrial**: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

BURT, R. Structural Holes and Good Ideas. **American Journal of Sociology**, 110 (2), 1003, p. 349-399.

BURT, R. S. Positions in Networks. **Social Forces**, 55(1), p. 93-122, 1976.

BURT, R. S. **Structural Holes**: The Social Structure of Competition. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

CAMERON, K. S., WHETTEN, D. A. "Organizational Effectiveness: one model or several?". In: **Organizational Effectiveness: a comparison of multiple models**, New York: Academic Press, 1983.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. In: ENANPAD, 24, 2000. Florianópolis. **Anais ... Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD**

CARVALHO, M. R. O. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação estratégica. In: ENANPAD, 26, 2002. Salvador. **Anais...** Salvador, BA: ENANPAD, 2002.

CHURCHILL, R. A Paradigm for Developing Better Measures for Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**, v. 16, n. 1, p.53-64, February 1979.

COSER, C. Relações Interorganizacionais e Análise de Redes. **Revista Eletrônica Opet**, 2006.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUBELLATE, João Marcelo; GRAVE, Paulo Sérgio; MENDES, Ariston Azevedo. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**. [online]. vol.8, n.spe, pp. 37-60, 2004.

CUNHA, C. R. Padrão de relacionamento interorganizacional: estudo de caso do consórcio de transporte Centroleste. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

DEGENNE, A.; FORSÉ, M. **Introducing Social Networks**. London: Sage Pub, 1999.

DEKKER, D.; KRACKHARDT, D.; SNIJDERS, T. A. B. (2007). Sensitivity of MRQAP tests to collinearity and autocorrelation conditions. **Psychometrika**, v. 72, n. 4, p. 563-581, 2007.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, Paul J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-160, 1983.

FIELD, A. **Descobrendo a Estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREEMAN, L. C. Centrality in Social Networks: I. Conceptual clarification. **Social Networks**, v. 1, n. 1, p. 215-239, 1979.



FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens da estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 25, 2002.

GARFINKEL, Harold. **Studies in ethnomethodology**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 2nd edn, Paradigm, 1967.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GNYAWALI, D. R.; R. MADHAVAN. Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. **Academy of Management. The Academy of Management Review**, 26(3): 431-445, 2001.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (orgs). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, 91, p. 481–510, 1985.

GRANOVETTER, M. The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. **Sociological Theory**, v.1, p. 201-233 , 1983.

HAIR, J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. & BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to Social Network Methods**. Riverside: University of California, 2005.

HIRSCH, P.; LOUNSBURY, M. Ending the family quarrel: toward a reconciliation of “old” and “new” institutionalism. **The American Behavioral Scientist**, n. 40, v. 4, p. 406-418, Feb. 1997.

JEPPERSON, R. Institutions, institutional effects, and institutionalization. In: DIMAGGIO, P.; POWELL, W. (Eds.) **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: EPU, 1980.

KNOKE, D.; LAUMANN, E. the social organization of national policy domains: an exploration of some structural hypotheses. In: MARSDEN, P.; LIN, N. **Social Structure and network analysis**. California: Sage Publications, 1982.

Kostova, T. & Roth, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects. **Academy of Management Journal**, 45(1), 215-233, 2002.

KRACKHARDT, D.; STERN, R. Informal Networks and Organizational Crises: An experimental simulation. **Social Psychology Quarterly**, v. 51, n. 2, p. 123-140, 1988.

LAW, J.; CALLON, M. Engineering and sociology in a military aircraft project: a network analysis of technological change. **Social Problems**, v.35, n.3, p. 284-297, 1988.

LAWRENCE, T. B. Institutional strategy. **Journal of Management**, v. 25, p. 161-188, March-April, 1999.

LAZZARINI, S. **Empresas em Rede**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LLEWELLYN, N.; SPENCE, L. Practice as a member's phenomenon. **Organization Studies**. vol. 30 no. 12: 1419–1439, December 2009.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S., CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, 9(Edição especial, 1), 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. de L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n 3, p. 7-32, set./dez. 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 09-45, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE. (Orgs). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, p. 27-39, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. DA.; FERNANDES, B. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. DE. (Orgs). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-118.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, Out./Dez., 2007, p. 89-100.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**, Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, p. 340-363, 1977

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-Turn to Practice: An Introductory Essay. **Organization Studies**. vol. 30 no. 12 1309-1327, December 2009.

MINTZBERG, J.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. – 4 ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOODY, J. The structure of a social science collaboration network: disciplinary cohesion from 1963 to 1999, **American Sociological Review**, v. 69, p. 213-238, April 2004.

NICOLINI, D. Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**. vol. 30 no. 12: 1391–1418, December 2009.

NÚCLEO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (NPE). **Diário de Bordo**. Curitiba, 2009. Arquivo de uso interno.

OLIVER, A L.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, Fall, 1998.

OLIVER, A. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v. 4, n. 19, p. 549-583, 1998.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, Vol. 15, n. 2, p. 241-265, apr. 1990.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, Vol. 15, n. 2, p. 241-265, apr. 1990.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

OWEN-SMITH, J.; POWELL, W. W. Networks and institutions. In: Greenwood, R.; Oliver, C.; Sahlin, K; Suddaby, R. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications, 2008, p. 596-623.

PALMER, D.; BIGGART, N.; DICK, B. Is the New Institutionalism a Theory? In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SUDDABY, R; SAHLIN-ANDERSON, K. (Eds.) **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications, 2008.

POWELL, W. W.; SMITH-DOER, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N.J.; SWDBERG, R. **The handbook of economic sociology**. Princeton University Press, 1994.

POZZEBON, M. The influence of structurationist view on strategic management research. **Journal of Management Studies**, v. 41, n. 2, p. 247-272, 2004.

PRAHALAD, 2000

RICHARDSON, J. e colaboradores. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SALEMINK, O. Ethnography, anthropology and colonial discourse. **The ethnography of Vietnam's central highlanders: A historical contextualization, 1850–1990**, chapter 1. London: Routledge, 2003.

SANDBERG, J.; DALL'ALBA, G. Returning to practice anew: A lifeworld perspective. **Organization Studies**. vol. 30 no. 12: 1349–1368, December 2009.

SCOTT, J. **Social Network Analysis: a handbook**. 2 ed. London: Sage Publications, 2000.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas and Interest**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural and open systems**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

SCOTT, W. R.; CHRISTENSEN, S. (Eds). **The institutional construction of organizations: international and longitudinal studies**. London: Sage Publications, 1995.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds). **The new**

institutionalism in organizational analysis. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. P. 108 – 140.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. Evanston, IL: Row, Peterson and Company, 1957.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Tradução Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SELZNICK, Philip. Institutionalism “Old” and “New”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 270-77, 1996.

SIMPSON, B. Pragmatism, Mead and the practice turn. **Organization Studies**. vol. 30 no. 12: 1329–1347, December 2009.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

SUCHMAN, M. C. Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. **Academy of Management Review**. v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.

THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics. In: Greenwood, R.; Oliver, C.; Sahlin, K; Suddaby, R. **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage Publications, 2008, p. 99-129.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R. *et al.* **Handbook de estudos organizacionais: modelos e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 196-219.

VAN WAARDEN, F. Dimensions and types of policy networks. Netherlands: Kluwer Academic Publishers. **European Journal of Political Research**, v.21, p. 29-52, 1992.

VYGOTSKY, L. S. **Mind in society: The development of higher mental functions**. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1978

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social network analysis: methods and applications**. New York: Cambridge University Press, 1994.

WATTS, D. J.; STROGATZ, S. H. Collective Dynamics of “Small-World” Networks. **Nature**, v. 393, p. 440-442, June 1998.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. New York: Free Press, 1947.

WEICK, K. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 1-19, 1976.

WEICK, K. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

WIEWEL, W.; HUNTER, A. The interorganizational network as a resource: a comparative case study of organizational genesis. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, n. 4, p. 482-496, 1985.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUCKER, L. G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. **American Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

ZUCKER, Lynne G. **Institutional theories of organization**. Annual Review of Sociology, v.13, p. 443-464, 1987.

## APÊNDICE

### Roteiro Estruturado de Entrevista

**DATA DA ENTREVISTA:** \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 2010

**EMPRESA:** \_\_\_\_\_

**NOME:** \_\_\_\_\_

**CARGO:** \_\_\_\_\_

**CONTATO:** \_\_\_\_\_

#### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

- O que é a prática de planejamento estratégico?
- Como é feito o planejamento estratégico da sua empresa?
- Quais são as ferramentas/ artefatos / recursos fundamentais para o planejamento estratégico na sua empresa?
- Caso você fosse ensinar PE para um novato o que você diria que é admissível e inadmissível?
- Quais são as orientações normativas (regras) para o planejamento estratégico da sua empresa?
- Qual o grau de liberdade que você tem para inovar na sua empresa em relação ao planejamento estratégico?

#### **EFETIVIDADE DO NÚCLEO**

- As informações obtidas no NPE têm algum impacto no planejamento estratégico da sua empresa?
- Qual o seu objetivo na participação do NPE?

1	2	3	4	5	6	7	NA
<b>Discordo Plenamente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Discordo Pouco</b>	<b>Nem discordo Nem concordo</b>	<b>Concordo pouco</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo Plenamente</b>	<b>Não se aplica</b>

O núcleo teve importância para prospectar e disseminar conhecimento e permitir elevação do nível de maturidade do planejamento estratégico de sua empresa?	1	2	3	4	5	6	7	NA
O núcleo contribuiu para a melhoria dos processos de planejamento estratégico da sua empresa?	1	2	3	4	5	6	7	NA
O núcleo trouxe oportunidades de sinergia?	1	2	3	4	5	6	7	NA
O núcleo promoveu aprendizagem e desenvolvimento sobre as práticas de planejamento estratégico?	1	2	3	4	5	6	7	NA

### **DINÂMICA DE INTERAÇÃO**

Selecione as pessoas, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), com as quais você mantém relacionamento com maior frequência no âmbito do Núcleo do Planejamento Estratégico.

NOME DA PESSOA
1
2
3

Selecione as pessoas, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), com as quais você mantém laços além das reuniões do NPE, como por exemplo, em jantares, telefonemas, *happy hour*, entre outros.

NOME DA PESSOA
1
2
3

Selecione as pessoas, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), que você mais leva em consideração na hora de pensar as práticas estratégicas.

NOME DA PESSOA
1
2
3

Selecione as empresas, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), que você percebe como referência em estratégia no âmbito do Núcleo de Planejamento Estratégico.

NOME DA EMPRESA
1
2
3

Quais são as pessoas do NPE, por ordem de importância (da mais importante para a menos importante), que compartilham habilidades similares, preocupações práticas acerca de PE que mais refletem na sua forma de pensar as práticas de planejamento estratégico?

NOME DA PESSOA
1
2
3



## PRÁTICAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Estes foram os temas abordados no núcleo de planejamento estratégico?

	SIM	NÃO
Pessoas com necessidades especiais		
Efeitos da Crise no Brasil e o cenário em 2009		
Sistemas de recompensas		
Excelência em gestão		
A importância da liderança		
Elaboração do plano estratégico		
Desdobramento e alinhamento das estratégias		
Execução das estratégias		
Gestão do desempenho estratégico		
Gestão de riscos		
Gestão estratégica		
Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos		

Existiram outros temas que você considerou relevante nas discussões do NPE?


Sobre as práticas de planejamento estratégico discutidas no NPE responda utilizando a escala:

1	2	3	4	5	6	7	NA
Discordo Plenamente	Discordo	Discordo Pouco	Nem discordo Nem concordo	Concordo pouco	Concordo	Concordo Plenamente	Não se aplica

### O QUE FOI VALORIZADO?

Pessoas com necessidades especiais	1	2	3	4	5	6	7	NA
Efeitos da Crise no Brasil e o cenário em 2009	1	2	3	4	5	6	7	NA
Sistemas de recompensas	1	2	3	4	5	6	7	NA
Excelência em gestão	1	2	3	4	5	6	7	NA
A importância da liderança	1	2	3	4	5	6	7	NA
Elaboração do plano estratégico	1	2	3	4	5	6	7	NA
Desdobramento e alinhamento das estratégias	1	2	3	4	5	6	7	NA
Execução das estratégias	1	2	3	4	5	6	7	NA
Gestão do desempenho estratégico	1	2	3	4	5	6	7	NA
Gestão de riscos	1	2	3	4	5	6	7	NA
Gestão estratégica	1	2	3	4	5	6	7	NA
Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos	1	2	3	4	5	6	7	NA

### O QUE FOI INTERNALIZADO?

Pessoas com necessidades especiais	1	2	3	4	5	6	7	NA
Efeitos da Crise no Brasil e o cenário em 2009	1	2	3	4	5	6	7	NA
Sistemas de recompensas	1	2	3	4	5	6	7	NA
Excelência em gestão	1	2	3	4	5	6	7	NA
A importância da liderança	1	2	3	4	5	6	7	NA
Elaboração do plano estratégico	1	2	3	4	5	6	7	NA
Desdobramento e alinhamento das estratégias	1	2	3	4	5	6	7	NA
Execução das estratégias	1	2	3	4	5	6	7	NA
Gestão do desempenho estratégico	1	2	3	4	5	6	7	NA
Gestão de riscos	1	2	3	4	5	6	7	NA
Gestão estratégica	1	2	3	4	5	6	7	NA
Alinhamento do planejamento estratégico com recursos humanos	1	2	3	4	5	6	7	NA

**VARIÁVEIS DE CONTROLE:****Dados do respondente:**

Titulação: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Experiência em gestão (anos) : \_\_\_\_\_

Gênero: \_\_\_\_\_

Nível hierárquico: \_\_\_\_\_

Quantidade de subordinados diretos: \_\_\_\_\_

Participa do Comitê Executivo: \_\_\_\_\_

**Dados da empresa:**

1. Em qual cidade a empresa está localizada? \_\_\_\_\_

2. Idade da empresa: \_\_\_\_\_ anos

3. Quantos funcionários a empresa possui: \_\_\_\_\_

4. Estrutura de capital: ( ) capital aberto (S.A.) ( ) capital fechado

5. Atualmente, em qual das faixas abaixo se enquadra o faturamento anual bruto da empresa (em reais)?

( ) Menor ou igual a R\$ 1,2 milhão

( ) Maior que R\$ 1,2 milhão e menor ou igual a R\$ 10,5 milhões

( ) Maior que R\$ 10,5 milhões e menor ou igual a R\$ 60 milhões

( ) Maior que R\$ 60 milhões e menor ou igual a R\$ 240 milhões

( ) Maior que R\$ 240 milhões e menor ou igual a R\$ 1 bilhão

( ) Maior que R\$ 1 bilhão

6. Qual o principal mercado em que a empresa costuma comercializar seus produtos? (marque a alternativa que melhor descreva o seu mercado)

( ) Local (somente num estado)

( ) Regional (em alguns estados)

( ) Nacional (na maioria dos estados brasileiros)

( ) Internacional

7. Qual o ramo de atuação da empresa?

( ) Indústria

( ) Serviços

( ) Comércio